



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke invloed hebben de FFM-persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap van managers in Belgische KMO's

Alexander Wolters van Hamont

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke invloed hebben de FFM-persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap van managers in Belgische KMO's

Alexander Wolters van Hamont

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

Woord vooraf

In dit voorwoord wil ik de gelegenheid nemen om enkele woorden van dank uit te spreken aan allen die hebben bijgedragen aan de realisatie van deze masterproef, welke een belangrijke mijlpaal betekent aan het einde van mijn opleiding.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn familie, die door de jaren heen een constante bron van steun en inspiratie is geweest. Hun onvoorwaardelijke liefde, geduld en aanmoediging hebben mij in staat gesteld om mijn academische doelen na te streven en deze belangrijke fase van mijn leven te voltooien. Zonder hun morele en emotionele steun zou deze reis aanzienlijk moeilijker zijn geweest.

Ook wil ik mijn medestudenten bedanken, wiens vriendschap en samenwerking gedurende deze periode van onschatbare waarde zijn geweest. Samen hebben we uitdagingen overwonnen, kennis gedeeld en successen gevierd. Deze interacties hebben niet alleen bijgedragen aan mijn academische ontwikkeling, maar hebben ook gezorgd voor vele plezierige momenten die ik altijd zal koesteren.

Een speciaal woord van dank gaat ook uit naar mijn promotor, wiens deskundige begeleiding cruciaal was in het verfijnen van mijn onderzoeksvraag en methodologie. Uw inzichten en constructieve feedback hebben mij geholpen om mijn onderzoek naar een hoger niveau te tillen en hebben mij waardevolle lessen geleerd die ik mee zal nemen in mijn toekomstige carrière.

Ik wil ook mijn waardering uitspreken voor alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Zonder hun bereidwilligheid om hun ervaringen en perspectieven te delen, zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest. Hun bijdragen zijn essentieel geweest voor de validiteit en relevantie van de studie.

Tot slot wil ik graag eindigen met een quote die mij heeft geïnspireerd tijdens mijn studie en schrijfproces en die ik graag wil delen als een bron van motivatie voor anderen: *"Het verschil tussen een succesvol persoon en anderen is niet een gebrek aan kracht, niet een gebrek aan kennis, maar eerder een gebrek in wil."* - Vince Lombardi. Deze woorden herinneren ons eraan dat vastberadenheid en de wil om te slagen vaak de sleutel zijn tot het overwinnen van uitdagingen, zowel in academica als in het leven.

Abstract

Deze studie onderzoekt de invloed van de Big Five persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap binnen Belgische kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Gebruikmakend van een kwantitatief onderzoeksontwerp, werden data verzameld van 130 managers door middel van gevalideerde meetinstrumenten zoals de NEO Five-Factor Inventory en de Ethisch Leiderschap op het Werk-vragenlijst.

De analyses, bestaande uit correlatie- en regressieanalyses, bevestigen dat consciëntieusheid, openheid voor ervaringen, aangenaamheid en extraversie significant positief geassocieerd zijn met ethisch leiderschap, terwijl neuroticisme een negatieve invloed heeft. Deze bevindingen onderstrepen het belang van het selecteren en ontwikkelen van leiders met specifieke persoonlijkheidseigenschappen om ethische leiderschapspraktijken binnen organisaties te bevorderen. Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten voor zowel de academische wereld als voor de praktijk, met implicaties voor het verbeteren van leiderschapsontwikkelingsprogramma's in KMO's.

Kernwoorden: *Ethisch leiderschap, Big Five persoonlijkheidseigenschappen, KMO, leiderschapsontwikkeling, persoonlijkheidspsychologie, organisatiegedrag, managementpraktijken, bedrijfsethiek, leiderschapselectie, Belgische ondernemingen.*

Inhoud

Woord vooraf	1
Abstract	2
Inhoud	3
1. Probleemstelling	6
2. Literatuurstudie	8
2.1 Upper Echelons Theory	9
2.2 Overzicht van ethisch leiderschap	10
2.2.1 Definitie en belang van ethisch leiderschap	10
2.2.2 Elementen van ethisch leiderschap	11
2.2.3 Antecedenten van ethisch leiderschap	12
2.3 Persoonlijkheidskenmerken en het Big Five Model	13
2.3.1 Inleiding tot de persoonlijkheidskenmerken	13
2.3.2 Het Big Five Model	15
2.3.3 Aanvullende persoonlijkheidseigenschappen	16
2.4 Verband tussen Big Five en ethisch leiderschap	17
2.4.1 Consciëntieusheid: het fundament van ethisch leiderschap	17
2.4.2 Openheid voor ervaringen: een venster voor diverse perspectieven	18
2.4.3 Extraversie: de kracht van sociale interactie	19
2.4.4 Aangenaamheid: het hart van ethisch leiderschap	20
2.4.5 Neuroticisme en ethisch leiderschap: een complexe dynamiek	21
2.5 Conclusie	22
3. Methodologie	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Onderzoeksontwerp	24
3.3 Participanten	25
3.3.1 Inclusie- en exclusiecriteria	25
3.3.2 Strategieën voor steekproeftrekking	25
3.4 Meetinstrumenten	26
3.4.1 NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)	26

3.4.2 Ethisch Leiderschap op het Werk (ELW)-vragenlijst	27
3.5 Dataverzameling	29
3.5.1 Distributie van de vragenlijsten	29
3.5.2 Dataverzamelingsperiode.....	29
3.5.3 Ethische overwegingen	29
3.5.4 Selectie van KMO's.....	29
3.5.5 Gebruik van online vragenlijsttool Qualtrics.....	30
3.6 Data-analyse	30
3.6.1 Beschrijvende statistiek	30
3.6.2 Inferentiële statistische tests.....	30
4. Resultaten	32
4.1 Inleiding	32
4.2 Beschrijvende statistiek	32
4.3 Correlatieanalyse	37
4.4 Regressieanalyse	38
4.4.1 Lineaire regressieanalyse	38
4.4.2 Multivariate regressieanalyse	41
5. Discussie	43
5.1 Interpretatie van de resultaten	43
5.2 Beantwoording van de hypotheses.....	45
5.3 Validiteit	46
5.4 Beperkingen	47
5.5 Implicaties	47
5.6 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	48
6. Conclusie.....	50
Referentielijst	51
Bijlagen.....	56
Bijlage 1 – Informed consent	56
Bijlage 2 – Beschrijvende statistiek.....	58
Bijlage 3 – Inferentiële statistiek	60

Bijlage 4 – Multivariate regressie-analyse	61
Bijlage 5 - NEO-FIVE FACTOR INVENTORY.....	62
Bijlage 6 – ELW-vragenlijst	65

1. Probleemstelling

In de hedendaagse bedrijfswereld, inclusief bij Belgische kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's), wordt ethisch leiderschap (ELS) steeds meer erkend als een essentieel paradigma voor morele oordeelsvorming en integriteit. Dit leiderschapsmodel gaat verder dan het simpelweg naleven van regels; het vertegenwoordigt een toewijding van leiders om te streven naar hoge morele standaarden. Dit streven naar ethische excellentie is van cruciaal belang voor het onderhouden van een ethische bedrijfscultuur, die op haar beurt een fundamentele rol speelt in het bevorderen van het welzijn van zowel de organisatie als haar stakeholders (Deckers, 2012).

Het onderzoeken van ELS binnen de specifieke context van Belgische KMO's is bijzonder belangrijk vanwege hun kenmerkende organisatiestructuren, zoals platte hiërarchieën en de nauwe interacties tussen leiders en medewerkers. Deze kenmerken kunnen een significante invloed hebben op de wijze waarop ethisch leiderschap wordt geïmplementeerd en waargenomen binnen deze ondernemingen (De Winne & Kyndt, 2023).

De interesse in de voorlopers van ethisch leiderschap, met een bijzondere focus op de rol van persoonlijkheidskenmerken, vormt een belangrijk domein binnen het onderzoeksveld. Het Five-Factor Model (FFM) van persoonlijkheid, dat de eigenschappen openheid, consciëntieusheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme omvat (McCrae, 2009), biedt een krachtig raamwerk voor dergelijk onderzoek. Dit model biedt een gestructureerde benadering om te onderzoeken hoe de persoonlijke eigenschappen van managers in Belgische KMO's hun capaciteit om ethisch leiderschap te beoefenen kunnen beïnvloeden (Kaiser & Hogan, 2011). Hoewel het belang van deze persoonlijkheidseigenschappen breed wordt erkend, blijft de specifieke aard van hun invloed op ELS grotendeels onverkend, wat de relevantie van dit onderzoek benadrukt.

Het refereren naar bestaande literatuur, zoals het handboek van ethische besluitvorming door Wittmer (2019), de theorieën van Herbert Simon (Campitelli & Gobet, 2010) over besluitvorming en de studie van Ford en Richardson (1994) over ethisch gedrag, biedt een solide basis waarop dit onderzoek voortbouwt. Bovendien belicht het werk van Gaudine en Thorne (2001) de cruciale rol van emoties in ethische besluitvorming, waarmee wordt onderstreept hoe emoties een diepgaande invloed kunnen hebben op de manier waarop beslissingen worden genomen binnen een ethische context. Emoties zijn van essentieel belang omdat ze onze morele intuïties en reacties beïnvloeden, onze motivatie en betrokkenheid bij ethisch handelen bepalen, onze aandacht richten op ethische vraagstukken, het belang van morele waarden versterken en de drijfveer kunnen vormen achter het streven naar ethisch consistent gedrag. Dit wijst op het belang van een diepgaand begrip van persoonlijkheidseigenschappen, die onze emotionele reacties mede bepalen, voor het begrijpen en verbeteren van ethische

leiderschapsprocessen. Leaders die zich bewust zijn van hun eigen emotionele drijfveren en die van hun teamleden zijn beter in staat om ethische dilemma's te navigeren, empathie te tonen en een omgeving te creëren die ethische besluitvorming bevordert.

De relevantie van het onderzoeken van persoonlijkheidseigenschappen als antecedenten voor ELS in Belgische KMO's ligt niet alleen in het theoretische belang, maar heeft ook praktische implicaties. Door de specifieke invloed van de FFM persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap te identificeren, kan dit onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van gerichte leiderschapsontwikkelingsprogramma's. Deze programma's kunnen managers ondersteunen bij het ontwikkelen van de persoonlijke eigenschappen die essentieel zijn voor ethisch leiderschap, waardoor de effectiviteit van ELS binnen organisaties wordt verhoogd.

Door de relatie tussen het FFM van persoonlijkheid en ethisch leiderschap binnen de specifieke context van Belgische KMO's te onderzoeken, streeft dit onderzoek ernaar waardevolle inzichten te verschaffen die zowel de academische literatuur als de praktijk van leiderschapsontwikkeling kunnen verrijken. Het doel is om een dieper begrip te ontwikkelen van hoe persoonlijke eigenschappen bijdragen aan het vermogen van een manager om ethisch leiderschap effectief te beoefenen en hoe deze kennis toegepast kan worden om de ethische bedrijfscultuur binnen KMO's te bevorderen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke invloed hebben de FFM-persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap van managers in Belgische KMO's?

2. Literatuurstudie

De focus van deze literatuurstudie ligt op het onderzoeken van de invloed van de FFM persoonlijkheidseigenschappen, zoals geïdentificeerd door McRae (2009), op het ethisch leiderschap van managers binnen de specifieke context van Belgische KMO's. Dit onderzoek bevindt zich op de kruising van organisatiegedrag, leiderschapstheorieën en ondernemerschap en streeft ernaar om inzicht te bieden in de manier waarop persoonlijke kenmerken van managers invloed hebben op hun benadering van ethisch leiderschap. Door in te zoomen op de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapspraktijken, beoogt deze studie een bijdrage te leveren aan het bestaande begrip van ethische besluitvormingsprocessen binnen het bedrijfsmanagement, met een speciale focus op de Belgische KMO-sector.

Als theoretisch kader hanteert deze masterproef de Upper Echelons Theory (UET), voorgesteld door Hambrick en Mason (1984), om de impact te analyseren van persoonlijke attributen van managers, zoals hun persoonlijkheid, waarden en ervaringen, op hun ethische besluitvorming en leiderschapsstijl. UET biedt een lens waardoor we kunnen begrijpen hoe de persoonlijke kenmerken en cognitieve processen van topmanagers hun strategische en ethische keuzes beïnvloeden en daarmee de algemene prestaties en richting van hun organisaties. Deze theorie benadrukt het belang van individuele verschillen in het topmanagement en stelt dat deze verschillen cruciaal zijn voor de vorming van bedrijfsstrategieën en de ethische richting van een organisatie.

2.1 Upper Echelons Theory

De Upper Echelons Theory biedt een waardevol kader voor het onderzoeken van de impact van persoonlijkheidskenmerken op ethisch leiderschap, vooral in de context van besluitvormingsprocessen en de waarden van topmanagers. Deze theorie, geïntroduceerd door Hambrick en Mason (1984), stelt dat de kenmerken van individuen in topmanagementposities een significante invloed hebben op de strategische keuzes en de uiteindelijke prestaties van organisaties. Het benadrukt hoe de waarden, cognitieve basis en persoonlijkheid van leiders hun percepties en interpretaties van situaties vormgeven, wat weer hun besluitvorming beïnvloedt. Dit theoretische kader is bijzonder relevant voor het begrijpen van ethisch leiderschap, aangezien het de nadruk legt op de innerlijke eigenschappen van leiders als drijvende krachten achter ethische beslissingen (van der Zee & Swagerman, 2009).

Door de lens van de UET kunnen we zien hoe persoonlijkheidskenmerken zoals consciëntieusheid, openheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme van invloed zijn op de manier waarop leiders ethische dilemma's benaderen en oplossen. Leiders met hoge consciëntieusheid en openheid zijn bijvoorbeeld meer geneigd om grondig alle aspecten van een ethische kwestie te overwegen en innovatieve oplossingen te zoeken die het welzijn van alle betrokkenen bevorderen. Extraverte leiders gebruiken hun sociale vaardigheden om open discussies over ethische vraagstukken te stimuleren, terwijl aangename leiders zich richten op het opbouwen van vertrouwen en het creëren van een ondersteunende omgeving voor ethisch gedrag (van der Zee & Swagerman, 2009).

De Upper Echelons Theory suggereert ook dat de besluitvormingsprocessen van leiders niet alleen worden beïnvloed door hun persoonlijke eigenschappen, maar ook door hun waarden en ervaringen. Dit aspect van de theorie benadrukt het belang van de morele en ethische waarden die leiders koesteren. Deze waarden dienen als een kompas voor ethisch leiderschap, waarbij leiders die sterke ethische waarden hebben, meer geneigd zijn om beslissingen te nemen die in lijn zijn met deze principes, zelfs onder druk of in het aangezicht van tegenstrijdige belangen (van der Zee & Swagerman, 2009).

Bovendien biedt de Upper Echelons Theory inzicht in hoe de combinatie van persoonlijkheidskenmerken en waarden van leiders hun perceptie van ethische dilemma's en de haalbaarheid van verschillende acties beïnvloedt. Leiders' interpretaties van situaties, gevormd door hun unieke set van eigenschappen en ervaringen, bepalen hoe zij ethische uitdagingen identificeren, prioriteren en aanpakken. Dit onderstreept het belang van diversiteit binnen topmanagementteams, aangezien een breed scala aan perspectieven en benaderingen kan leiden tot meer gebalanceerde en ethisch verantwoorde besluitvorming (van der Zee & Swagerman, 2009).

In essentie stelt de toepassing van de Upper Echelons Theory ons in staat om de complexe interacties tussen de persoonlijkheid van leiders en hun besluitvormingsprocessen te ontrafelen. Het biedt een theoretisch fundament voor het onderzoeken van hoe verschillende persoonlijkheidskenmerken

bijdragen aan of invloed hebben op ethisch leiderschap. Door dit begrip kunnen organisaties gerichte strategieën ontwikkelen voor de selectie en ontwikkeling van leiders, met als doel het bevorderen van ethische leiderschapspraktijken die aansluiten bij de missie en waarden van de organisatie.

2.2 Overzicht van ethisch leiderschap

2.2.1 Definitie en belang van ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap is een fundamenteel concept in de wereld van organisatiekunde en leiderschapstheorie, dat zich concentreert op de bevordering van principes zoals rechtvaardigheid, integriteit en verantwoordelijkheid binnen leiderschapspraktijken. Het idee achter ethisch leiderschap is dat leiders niet alleen als voorbeeldfiguren fungeren door hun gedragingen, maar ook door het cultiveren van een omgeving waar ethische besluitvorming en gedrag worden gestimuleerd en gewaardeerd (Den Hartog, 2015). Dit type leiderschap overstijgt het bereiken van organisatorische doelstellingen door ook nadruk te leggen op het creëren van een ethisch klimaat waarin morele waarden en normen centraal staan (Mihelic, Lipicnik & Tekavcic, 2010).

Ethisch leiderschap wordt gekenmerkt door een proces waarbij individuen binnen een organisatie invloed uitoefenen op anderen op een wijze die ethisch verantwoord en respectvol is. Kenmerkend voor ethische leiders is hun transparante, eerlijke en rechtvaardige handelwijze in alle beslissingen en interacties. Ze zijn zich bewust van de impact van hun keuzes op anderen en streven ernaar positieve uitkomsten te bewerkstelligen voor een breed scala aan belanghebbenden, waaronder werknemers, klanten, leveranciers en de gemeenschap als geheel (Demirtas, 2015).

Het belang van ethisch leiderschap in de hedendaagse bedrijfswereld, inclusief Belgische KMO's, kan dan ook zeker niet worden overschat. In een tijdperk waarin zowel de sociale als ethische praktijken van bedrijven onder een vergrootglas liggen, speelt ethisch leiderschap een cruciale rol in het opbouwen van vertrouwen en geloofwaardigheid. Het stimuleren van een sterke organisatiecultuur die ethisch gedrag ondersteunt, leidt tot een breed scala aan voordelen, variërend van verhoogde medewerkerstevredenheid en een verbeterde bedrijfsreputatie tot duurzaam succes en risicobeperking. Vooral dit laatste is van groot belang, aangezien ethisch leiderschap organisaties helpt ethische risico's te identificeren en te beheersen voordat deze uit de hand lopen, waardoor de kans op schandalen en juridische problemen wordt verminderd (Toor & Ofori, 2009).

Ethisch leiderschap is niet alleen moreel wenselijk, maar ook van cruciaal belang voor het behalen van langdurig succes en duurzaamheid binnen organisaties (Demirtas, 2015). Het bevordert een cultuur waarin integriteit, transparantie en verantwoordelijkheid centraal staan, iets wat onmisbaar is in de complexe en steeds veranderende zakelijke omgevingen van vandaag (Toor & Ofori, 2009). Voor Belgische KMO's kan het focussen op ethisch leiderschap daarom gezien worden als een strategische beweging naar het opbouwen van een sterke, veerkrachtige en ethisch verantwoorde organisatie.

Ethisch leiderschap biedt dan ook een reeks significante voordelen voor hedendaagse organisaties, ondersteund door zowel klinisch onderzoek als succesvolle praktijkvoorbeelden. Een direct gevolg is een verbeterd merkimago, essentieel in een wereld waar digitale aanwezigheid cruciaal is en waar verantwoordelijk gedrag doorslaggevend kan zijn voor de perceptie bij stakeholders. Het bevordert ook het moreel van het personeel door leiding te geven met inspiratie en motivatie, wat leidt tot een verhoogde werktevredenheid en productiviteit. Verder creëert ethisch leiderschap een positieve werkcultuur, waarbij het goede voorbeeld geven essentieel is voor het stimuleren van ethisch gedrag onder medewerkers. Klantenloyaliteit neemt toe wanneer consumenten zien dat bedrijven ethische keuzes maken, zoals het streven naar duurzaamheid en het gebruik van gerecyclede materialen. Tot slot bouwt ethisch leiderschap vertrouwen op met en tussen medewerkers, wat de personeelsloyaliteit verhoogt, aangezien medewerkers zich meer gewaardeerd en minder bedreigd voelen binnen de organisatie (Zhu et al., 2014).

2.2.2 Elementen van ethisch leiderschap

ELS is geworteld in een reeks componenten die samen een robuust kader vormen voor leiders die streven naar moreel verantwoord handelen binnen hun organisaties. Deze kerncomponenten bevorderen niet alleen een ethische werkomgeving, maar zorgen ook voor besluitvormingsprocessen die het welzijn van alle stakeholders ten goede komen. Hieronder verkennen we hoe deze elementen - centraal staan in ethisch leiderschap (Hegarty & Moccia, 2018).

Eerlijkheid is het fundament van ethisch leiderschap, waarbij leiders consistent waarachtig en open zijn in hun communicatie en acties. Deze transparantie bouwt vertrouwen op bij medewerkers en stakeholders en legt de basis voor een cultuur waarin integriteit wordt gewaardeerd en verwacht (Engelbrecht et al., 2017).

Delen van macht verwijst dan weer naar de bereidheid van leiders om autoriteit en besluitvorming te decentraliseren. Door macht te delen, bevorderen ethische leiders een omgeving van samenwerking en wederzijds respect, waarin iedereen zich empowered voelt om bij te dragen aan het ethische klimaat van de organisatie (Den Hartog, 2015).

Verhelderen van rollen binnen een organisatie is eveneens belangrijk voor ethisch leiderschap. Door duidelijkheid te verschaffen over verwachtingen, verantwoordelijkheden en ethische normen, kunnen leiders ervoor zorgen dat alle teamleden begrijpen hoe zij individueel en collectief kunnen bijdragen aan een ethische organisatiecultuur (Den Hartog, 2015).

Zorgzaamheid onderstreept het belang van het welzijn van medewerkers en stakeholders. Ethische leiders tonen empathie en steun, erkennen de menselijke kant van het bedrijfsleven en zetten zich in voor het creëren van een ondersteunende werkomgeving waarin individuen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen (Den Hartog, 2015).

Integriteit, zoals eerder besproken, blijft een centrale pijler van ethisch leiderschap, kenmerkend door consistentie in woorden en daden en het vasthouden aan morele en ethische principes, zelfs in moeilijke tijden (Den Hartog, 2015).

Begeleiden en de bewustwording van ethisch gedrag zijn daarnaast essentieel voor het ontwikkelen van een ethische mindset binnen de organisatie. Ethische leiders fungeren als mentors, ze bevorderen ethische bewustwording en helpen medewerkers de gevolgen van hun acties te begrijpen, waardoor een cultuur van ethische reflectie en continue verbetering ontstaat (Den Hartog, 2015).

Ten slotte speelt **aandacht voor duurzaamheid** een belangrijke rol in ethisch leiderschap. Leiders die zich richten op duurzaamheid tonen een langetermijnvisie op de impact van bedrijfsactiviteiten op zowel de maatschappij als het milieu, wat aansluit bij de ethische waarden van transparantie, zorgzaamheid en integriteit (Den Hartog, 2015).

2.2.3 Antecedenten van ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap is niet alleen het resultaat van de intenties en acties van individuele leiders, maar ook van een complexe interactie tussen verschillende factoren die van invloed zijn op hoe leiderschapsethiek binnen organisaties wordt gevormd en ervaren. Deze factoren, bekend als antecedenten van ethisch leiderschap, kunnen worden onderverdeeld in culturele, organisatorische en individuele antecedenten, elk met hun eigen invloed op de ontwikkeling en uitoefening van ethisch leiderschap (Mayer et al., 2012).

Culturele antecedenten verwijzen naar de bredere maatschappelijke normen, waarden en verwachtingen die van invloed zijn op het gedrag en de besluitvorming van individuen binnen een organisatie. Deze culturele context bepaalt wat als ethisch gedrag wordt beschouwd en kan sterk variëren tussen verschillende samenlevingen. Bijvoorbeeld, wat in de ene cultuur als een ethische praktijk wordt gezien, kan in een andere cultuur als onethisch worden beschouwd. Culturele antecedenten spelen dus een cruciale rol in het vormgeven van de ethische normen en waarden die leiders en hun volgers aannemen (Sharma et al., 2019).

Organisatorische antecedenten omvatten de structuren, beleidsmaatregelen, praktijken en de bedrijfscultuur die binnen een organisatie heersen. Deze factoren creëren het kader waarbinnen ethisch

leiderschap wordt bevorderd of belemmerd. Organisaties die een sterke ethische cultuur hebben, waarbij waarden zoals integriteit en transparantie worden benadrukt, vergemakkelijken de ontwikkeling van ethisch leiderschap. Dit omvat het implementeren van duidelijke ethische richtlijnen, het bevorderen van open communicatie en het bieden van ondersteuning voor ethische besluitvorming (Rahaman et al., 2019).

Individuele antecedenten van ethisch leiderschap richten zich op de persoonlijke eigenschappen en kenmerken van de leiders zelf. Deze individuele factoren omvatten persoonlijkheidseigenschappen, waarden, overtuigingen en eerdere ervaringen die de manier waarop een leider ethische kwesties benadert, beïnvloeden (Brown & Trevino, 2014). Individuele antecedenten zijn bijzonder belangrijk omdat ze de innerlijke motivaties en het morele kompas van een leider bepalen. Eigenschappen zoals empathie, zelfbewustzijn en een hoge mate van morele ontwikkeling zijn cruciaal voor het vermogen van een leider om ethische richting te geven en als een ethisch rolmodel te fungeren (Frija & Barzi, 2021).

Hoewel culturele en organisatorische antecedenten onmiskenbaar een fundamentele rol spelen in het vormgeven van ethisch leiderschap, onderstreept de Upper Echelons Theory het cruciale belang van individuele antecedenten in de manifestatie van ethisch leiderschap. Deze theorie suggereert dat de unieke combinatie van een leider zijn/haar persoonlijke eigenschappen, waarden en ervaringen een significante invloed heeft op hoe ethische principes binnen de leiderschapspraktijk worden geïntegreerd en naar voren gebracht. Specifiek toont de theorie aan hoe de persoonlijke kenmerken van leiders, zoals consciëntieusheid en openheid, hun benadering van ethische dilemma's en hun besluitvormingsprocessen beïnvloeden, daarbij rekening houdend met de bredere culturele en organisatorische context (van der Zee & Swagerman, 2009). Deze inzichten benadrukken het belang van individuele antecedenten als de drijvende kracht achter ethisch leiderschap en vormen de basis voor organisaties om gerichte strategieën te ontwikkelen. Deze strategieën zijn gericht op het versterken van de ethische fundamenten op zowel individueel als collectief niveau, door leiders te selecteren en te ontwikkelen die niet alleen over de juiste persoonlijkheidseigenschappen beschikken, maar ook die waarden en ervaringen die hen in staat stellen om als ethische rolmodellen te fungeren (Frija & Barzi, 2021; van der Zee & Swagerman, 2009).

2.3 Persoonlijkheidskenmerken en het Big Five Model

2.3.1 Inleiding tot de persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken vormen de basis van onze individuele verschillen en beïnvloeden hoe we denken, voelen en ons gedragen in verschillende situaties (Diener & Lucas, 2019), waaronder die van

leiderschap (Andersen, 2006). Deze kenmerken zijn relatief stabiel over tijd en situaties heen en bieden een raamwerk waarmee we kunnen begrijpen waarom mensen op een bepaalde manier handelen (Diener & Lucas, 2019). In de context van leiderschap spelen persoonlijkheidskenmerken een cruciale rol, omdat ze niet alleen beïnvloeden hoe leiders zichzelf gedragen, maar ook hoe zij interageren met hun teamleden, beslissingen nemen, conflicten beheren en leiding geven aan hun organisaties (Andersen, 2006).

De relevantie van persoonlijkheidskenmerken in leiderschap is te vinden in het vermogen om leiderschapsstijlen en -effectiviteit te voorspellen. Leiders met hoge niveaus van bijvoorbeeld consciëntieusheid en openheid voor ervaringen zijn vaak meer gericht op het plannen en organiseren van werk, het aanmoedigen van innovatie en het aanpassen aan veranderingen. Dergelijke eigenschappen kunnen leiden tot effectievere leiderschapspraktijken, aangezien deze leiders meer geneigd zijn om proactieve en adaptieve benaderingen in hun leiderschap te integreren (Van Eeden et al., 2008).

Het belang van persoonlijkheidskenmerken in de leiderschapscontext strekt zich ook uit tot de interactie tussen leiders en hun volgers. Leiderschap gaat niet alleen over het gedrag van de leider zelf, maar ook over de perceptie van dat gedrag door anderen. Persoonlijkheidskenmerken kunnen de manier waarop leiders worden waargenomen door hun teamleden beïnvloeden en daarmee de mate van invloed die ze kunnen uitoefenen. Bijvoorbeeld, leiders die hoog scoren op aangenaamheid worden vaak als sympathieker en betrouwbaarder beschouwd, wat kan leiden tot hogere niveaus van vertrouwen en samenwerking binnen het team (Hu & Judge, 2017).

De studie van persoonlijkheidskenmerken in relatie tot leiderschap heeft geleid tot de ontwikkeling van verschillende modellen en theorieën, waarvan het Big Five Model een van de meest invloedrijke is. Dit model categoriseert persoonlijkheidskenmerken in vijf brede domeinen: openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme. Elk van deze domeinen biedt inzicht in verschillende aspecten van leiderschapsgedrag en -effectiviteit. Bijvoorbeeld, extraversie, dat vaak wordt geassocieerd met assertiviteit en sociaal zelfvertrouwen, is positief gerelateerd aan leiderschapsopkomst en succes (Ozbag, 2016).

De inzichten die het Big Five Model biedt in de persoonlijkheidsstructuur van individuen zijn van onschatbare waarde voor het begrijpen en verbeteren van leiderschapspraktijken. Door de persoonlijkheidskenmerken van leiders te identificeren en te begrijpen, kunnen organisaties beter geïnformeerde beslissingen nemen over leiderschapsselectie, ontwikkeling en training. Dit draagt niet alleen bij aan het versterken van individuele leiderschapskwaliteiten, maar ook aan het bevorderen van een gezonde en effectieve organisatiecultuur die is afgestemd op de waarden en doelen van de organisatie (Ozbag, 2016).

2.3.2 Het Big Five Model

Het Big Five Model, ook bekend als de Vijf Factoren Model of Five Factor Model (FFM), staat centraal in de hedendaagse psychologie voor het categoriseren van persoonlijkheidseigenschappen. Dit model is gebaseerd op decennia van onderzoek en stelt dat de complexiteit van menselijke persoonlijkheid kan worden teruggebracht tot vijf brede dimensies: openheid, consciëntieusheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme. Deze dimensies bieden een uitgebreid raamwerk voor het begrijpen van individuele verschillen in gedrag, emoties en denkpatronen en hebben aanzienlijke implicaties voor leiderschapstijlen en besluitvorming (Ozbag, 2016; Johnson, 2017).

Openheid voor ervaringen beschrijft de mate waarin een persoon nieuwsgierig, creatief en openstaat voor nieuwe ideeën en ervaringen. Leiders die hoog scoren op openheid zijn vaak innovatief en bereid om risico's te nemen, wat hen kan helpen bij het leiden van verandering en het aanmoedigen van creativiteit binnen hun teams. Deze eigenschap is bijzonder waardevol in snel veranderende industrieën waar aanpassingsvermogen en innovatie sleutels zijn tot succes (Johnson, 2017; Han & Pistle, 2017).

Consciëntieusheid verwijst naar de mate van betrouwbaarheid, organisatie en zorgvuldigheid die een individu tentoonspreidt. Leiders die hoog scoren op consciëntieusheid zijn doorgaans systematisch en betrouwbaar in hun aanpak, met een sterke focus op het behalen van doelstellingen en het handhaven van hoge standaarden. Deze eigenschap draagt bij aan effectieve planning, doelgerichtheid en het vermogen om projecten succesvol af te ronden (Johnson, 2017; Roberts et al., 2009).

Extraversie wordt gekenmerkt door energie, positivisme en de neiging om gezelschap op te zoeken. Extraverte leiders zijn vaak assertief en communicatief, wat hen in staat stelt om gemakkelijk relaties op te bouwen en hun teams te motiveren. Hun natuurlijke neiging tot sociaal engagement helpt bij het creëren van een open en inclusieve werkomgeving, maar kan soms leiden tot overhaaste besluitvorming als niet voldoende tijd wordt besteed aan reflectie (Johnson, 2017; Nunes & Hutz, 2006).

Aangenaamheid duidt op mededogen, samenwerkingsbereidheid en vriendelijkheid. Leiders met een hoge aangenaamheid worden vaak gezien als benaderbaar en ondersteunend, wat vertrouwen en samenwerking binnen teams kan bevorderen. Hoewel deze eigenschap bijdraagt aan een positieve werksfeer, kan het soms een uitdaging zijn voor dergelijke leiders om harde beslissingen te nemen of conflicten doeltreffend te beheren (Johnson, 2017; Graziano & Tobin, 2017).

Neuroticisme ten slotte, verwijst naar de neiging tot emotionele instabiliteit en negatieve emoties zoals angst, verdriet of boosheid. Leiders die hoog scoren op neuroticisme kunnen moeite hebben met stressmanagement en kunnen onzeker overkomen in tijden van crisis. Het beheersen van deze eigenschap is cruciaal voor leiderschap, aangezien het vermogen om kalm en besluitvaardig te blijven onder druk essentieel is voor effectieve leiding (Johnson, 2017).

2.3.3 Aanvullende persoonlijkheidseigenschappen

Naast de kernpersoonlijkheidseigenschappen uiteengezet door het Big Five Model, zijn er aanvullende persoonlijkheidseigenschappen die relevant kunnen zijn voor onderzoek naar leiderschap, met name in de context van ethisch leiderschap. Deze eigenschappen omvatten, maar zijn niet beperkt tot, emotionele intelligentie, zelfeffectiviteit, moreel redeneren en veerkracht. Deze eigenschappen spelen een significante rol in hoe leiders interactie aangaan met hun teams, ethische dilemma's benaderen en leidinggeven in uitdagende situaties (Feher & Vernon, 2021).

Emotionele intelligentie, het vermogen om eigen emoties en die van anderen te herkennen, te begrijpen en te beheren, is cruciaal voor ethisch leiderschap. Leiders met hoge emotionele intelligentie zijn beter in staat om empathie te tonen, effectieve communicatie te voeren en positieve relaties te ontwikkelen. Dit stelt hen in staat om een vertrouwenscultuur binnen hun team te cultiveren en morele overwegingen effectief in hun besluitvorming te integreren (Feher & Vernon, 2021).

Zelfeffectiviteit, het geloof in eigen vermogen om taken succesvol uit te voeren en doelen te bereiken, is eveneens belangrijk voor leiders. Leiders die een hoge zelfeffectiviteit ervaren, zijn vaak meer geneigd om ethische uitdagingen aan te gaan en te overwinnen, omdat ze vertrouwen hebben in hun vermogen om de juiste beslissingen te nemen. Dit zelfvertrouwen kan inspirerend werken voor hun teamleden en hen aanmoedigen om ook ethisch verantwoorde keuzes te maken (Feher & Vernon, 2021).

Moreel redeneren, de capaciteit om ethische kwesties te analyseren en te reflecteren op de morele aspecten van beslissingen, is een andere relevante eigenschap. Leiders die sterk zijn in moreel redeneren, zijn beter uitgerust om complexe ethische dilemma's te navigeren en beslissingen te nemen die niet alleen het welzijn van de organisatie bevorderen, maar ook recht doen aan de betrokken stakeholders (Feher & Vernon, 2021).

Ten slotte is **veerkracht**, het vermogen om te herstellen van tegenslagen en uitdagingen, essentieel voor leiderschap. Veerkrachtige leiders zijn in staat om onder druk ethisch te blijven handelen, zelfs in het aangezicht van mislukkingen of crises. Deze eigenschap helpt leiders om een voorbeeld te zijn van hoe men op een constructieve manier met uitdagingen kan omgaan, wat van cruciaal belang is voor het handhaven van een ethische standaard onder moeilijke omstandigheden (Feher & Vernon, 2021).

Deze aanvullende persoonlijkheidseigenschappen verrijken het begrip van leiderschap verder dan wat de Big Five alleen kan bieden. Door deze eigenschappen in overweging te nemen, kunnen onderzoekers en praktijkmensen een meer genuanceerd beeld krijgen van wat effectief en ethisch leiderschap inhoudt. Het integreren van deze eigenschappen in de evaluatie van leiderschapspotentieel en ontwikkelingsprogramma's kan bijdragen aan de vorming van leiders die niet alleen effectief zijn in het

behalen van organisatorische doelstellingen, maar die dit ook op een ethisch verantwoorde manier doen (Feher & Vernon, 2021).

Deze aanvullende eigenschappen worden in deze literatuurstudie opgenomen ter volledigheid, maar zullen niet verder worden onderzocht in deze studie. Waarom deze keuze werd gemaakt, wordt uiteengezet in de methodologiesectie.

2.4 Verband tussen Big Five en ethisch leiderschap

De relatie tussen de Big Five persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap is een gebied van toenemende aandacht binnen het onderzoek naar organisatiegedrag en leiderschap (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Bestaande studies bieden een basis om hypothetische verbanden te formuleren tussen deze persoonlijkheids-eigenschappen en de neiging van individuen om ethisch leiderschap te vertonen. Deze hypotheseopbouw helpt om te begrijpen hoe bepaalde persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan de ontwikkeling en uitoefening van ethisch leiderschap binnen organisaties.

2.4.1 Consciëntieusheid: het fundament van ethisch leiderschap

Consciëntieusheid is een persoonlijkheidseigenschap die diep verweven is met de kern van ethisch leiderschap, gezien het de neiging van een individu voor aandacht voor detail, betrouwbaarheid en het hebben van een sterke werkethiek weerspiegelt. Leiders die hoog scoren op consciëntieusheid tonen een uitzonderlijke toewijding aan hun taken en verantwoordelijkheden, wat een fundament vormt voor het creëren van een ethische werkomgeving. Deze leiders benaderen hun rol met ernst en zorgvuldigheid, wat essentieel is in de complexe wereld van ethische besluitvorming en leiderschap (Babalola et al., 2019).

De impact van consciëntieusheid op ethisch leiderschap manifesteert zich op verschillende manieren. Ten eerste, door hun aandacht voor detail en grondigheid, zijn consciëntieuze leiders in staat om de potentiële ethische implicaties van hun beslissingen grondig te overwegen. Ze wegen de gevolgen af voor alle belanghebbenden, inclusief werknemers, klanten, leveranciers en de gemeenschap en streven ernaar beslissingen te nemen die het algemeen belang dienen. Deze zorgvuldige afweging van de gevolgen helpt om ethische valkuilen te vermijden en bevordert beslissingen die rechtvaardig en moreel verantwoord zijn (Babalola et al., 2019).

Bovendien wordt consciëntieusheid gekenmerkt door een sterk gevoel van plicht en verantwoordelijkheid. Leiders met deze eigenschap voelen een diepe verbintenis met hun ethische

waarden en principes, wat hen drijft om deze consequent toe te passen in hun leiderschapspraktijken. Hun betrouwbaarheid en integriteit maken hen tot rolmodellen voor ethisch gedrag binnen de organisatie, waardoor ze een cultuur van ethiek en verantwoordelijkheid bevorderen (Babalola et al., 2019).

De sterke werkethiek van consciëntieuze leiders speelt ook een cruciale rol in het bevorderen van ethisch leiderschap. Deze leiders zetten zich volledig in voor hun werk en de missie van hun organisatie en hun toewijding inspireert anderen om hetzelfde te doen. Hun voorbeeldgedrag stimuleert een omgeving waarin hard werken en ethische uitmuntendheid worden gewaardeerd en nagestreefd. Dit creëert een positieve feedbacklus, waarbij ethisch gedrag wordt versterkt en beloond, wat bijdraagt aan de algemene ethische standaard van de organisatie (Babalola et al., 2019).

Consciëntieuze leiders zijn ook effectief in het implementeren van ethische normen en praktijken binnen hun teams en organisaties. Hun organisatorische vaardigheden en aandacht voor detail stellen hen in staat om systemen en processen te ontwikkelen die ethisch gedrag ondersteunen en bevorderen. Ze zijn vaak de drijvende kracht achter het opstellen van duidelijke ethische richtlijnen en het waarborgen van de naleving ervan, waardoor een stevige basis wordt gelegd voor ethisch handelen binnen de organisatie (Babalola et al., 2019).

Op basis van de bovenstaande argumenten, formuleren we de volgende hypothese:

Hypothese 1: Hogere niveaus van consciëntieusheid bij leiders zijn positief gecorreleerd met de effectiviteit van ethisch leiderschap

2.4.2 Openheid voor ervaringen: een venster voor diverse perspectieven

Openheid voor ervaringen is een persoonlijkheidseigenschap die van cruciaal belang is in de context van ethisch leiderschap, aangezien het leiders in staat stelt om buiten de traditionele kaders te denken en innovatieve oplossingen te zoeken voor complexe ethische dilemma's. Deze eigenschap, die gekenmerkt wordt door een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en een bereidheid om nieuwe ideeën en ervaringen te verkennen, stelt leiders in staat om een brede waaier aan perspectieven te omarmen en te waarderen (Ozbag, 2016).

Leiders die hoog scoren op openheid zijn vaak nieuwsgierig en avontuurlijk, met een sterke neiging om te leren en te groeien door hun ervaringen. Deze houding is bijzonder waardevol in de hedendaagse snel veranderende wereld, waar ethische uitdagingen vaak complex en multifaceted zijn. Door open te staan voor nieuwe ideeën en verschillende zienswijzen, kunnen leiders ethische vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken benaderen en beter geïnformeerde, evenwichtige beslissingen nemen die rekening houden met de belangen van alle betrokken partijen (Ozbag, 2016).

De bereidheid van deze leiders om nieuwe ideeën te omarmen en te experimenteren met nieuwe benaderingen draagt bij aan een cultuur van innovatie en creativiteit binnen de organisatie. Dit kan leiden tot het ontwikkelen van nieuwe en ethisch verantwoorde strategieën en praktijken die niet alleen de organisatie ten goede komen, maar ook een positieve impact hebben op de samenleving als geheel. Bovendien bevordert openheid voor ervaringen empathie en inclusiviteit in leiderschap. Door actief te luisteren naar en rekening te houden met de meningen en gevoelens van anderen, kunnen leiders een omgeving creëren waarin alle teamleden zich gewaardeerd en gehoord voelen. Dit versterkt de ethische grondslagen van de organisatie, aangezien besluitvormingsprocessen transparanter worden en meer gericht zijn op het bevorderen van het welzijn van alle stakeholders (Ozbag, 2016).

In essentie faciliteert openheid voor ervaringen een meer holistische en flexibele benadering van ethisch leiderschap. Het stelt leiders in staat om voorbij de conventionele wijsheid te kijken en ethische vraagstukken op een diepgaande en omvattende manier aan te pakken. Door het cultiveren van deze eigenschap kunnen leiders niet alleen innovatieve en ethisch verantwoorde oplossingen bevorderen, maar ook bijdragen aan het creëren van een inclusieve en empathische organisatiecultuur die de diversiteit van gedachten en perspectieven omarmt (Ozbag, 2016).

Op basis van de bovenstaande argumenten, formuleren we de volgende hypothese:

Hypothese 2: Een hogere mate van openheid voor ervaringen bij leiders is positief gecorreleerd met een grotere diversiteit aan perspectieven en innovatieve oplossingen voor ethische dilemma's

2.4.3 Extraversie: de kracht van sociale interactie

Extraversie speelt een sleutelrol in de dynamiek van leiderschap, met name wanneer het gaat om het cultiveren van een ethische werkomgeving. Kenmerken zoals energie, optimisme en sociale dominantie stellen extraverte leiders in staat om effectief te communiceren, invloed uit te oefenen op hun teams en een cultuur van openheid en vertrouwen te bevorderen. Deze natuurlijke neiging tot het aangaan van sociale interacties is een fundamenteel onderdeel van het bouwen aan sterke, vertrouwensvolle relaties binnen een team of organisatie, wat een essentiële voorwaarde is voor ethisch leiderschap (Aghighi, 2019).

Extraverte leiders gebruiken hun sociale vaardigheden en energie om actieve dialogen en discussies over ethische kwesties aan te moedigen. Door open communicatiekanalen te creëren, maken ze het voor teamleden mogelijk om hun zorgen en perspectieven te delen, waardoor een inclusieve omgeving ontstaat waarin ethische overwegingen centraal staan. Deze benadering stelt leiders in staat om een

breed scala aan meningen en inzichten te verzamelen, wat bijdraagt aan meer gebalanceerde en doordachte ethische besluitvorming (Aghighi, 2019).

Bovendien draagt het optimisme dat vaak gepaard gaat met extraversie bij aan een positieve werkomgeving, waarin teamleden zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen. Deze positieve energie is besmettelijk en kan het moreel binnen de organisatie verhogen, waardoor een vruchtbare bodem ontstaat voor ethisch gedrag en besluitvorming. Extraverte leiders zijn vaak in staat om hun teams te inspireren en te motiveren met hun visie en enthousiasme, wat essentieel is voor het implementeren van ethische normen en het bevorderen van een cultuur van integriteit (Aghighi, 2019).

Daarnaast helpt de sociale dominantie die veel extraverte leiders bezitten hen om hun ethische standpunten duidelijk over te brengen en om steun te vergaren voor ethische initiatieven. Hun vermogen om anderen te beïnvloeden en te overtuigen is cruciaal wanneer het gaat om het doorvoeren van ethische veranderingen en het handhaven van hoge morele standaarden binnen de organisatie (Aghighi, 2019).

In essentie fungeert extraversie als een krachtige hefboom voor ethisch leiderschap, waarmee leiders niet alleen ethische waarden kunnen promoten, maar ook een omgeving kunnen scheppen waarin ethiek wordt gewaardeerd en nageleefd. Door het benutten van hun extraverte eigenschappen kunnen leiders een positieve impact hebben op de ethische cultuur van hun organisatie, hetgeen bijdraagt aan het creëren van een sterk fundament voor ethisch handelen en besluitvorming (Aghighi, 2019).

Op basis van de bovenstaande argumenten, formuleren we de volgende hypothese:

Hypothese 3: Extraversie bij leiders is positief gecorreleerd met de ontwikkeling van een ethische werkomgeving

2.4.4 Aangenaamheid: het hart van ethisch leiderschap

Aangenaamheid als persoonlijkheidseigenschap heeft een diepgaande invloed op ethisch leiderschap, waarbij het altruïsme, mededogen en vertrouwen als kernaspecten omvat. Leiders met een hoge mate van aangenaamheid richten zich van nature op het welzijn van anderen en deze neiging is duidelijk zichtbaar in hun leiderschapsbenadering. Zij geven prioriteit aan ethische overwegingen in hun besluitvormingsprocessen, wat hen onderscheidt als leiders die niet alleen streven naar organisatorische doelen, maar ook naar het bevorderen van het algemene welzijn (Xu, Fu & Shi, 2011).

Deze leiderschapsstijl, geworteld in aangenaamheid, moedigt het creëren van een ondersteunende en zorgzame werkomgeving aan. Door empathie en begrip te tonen, zijn leiders in staat om een cultuur te ontwikkelen waarin teamleden zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Dit soort omgeving bevordert

openheid en eerlijkheid, waardoor ethisch gedrag niet alleen wordt aangemoedigd maar ook wordt beloond. Leiders die hoog scoren op aangenaamheid zijn vaak het meest effectief in het omgaan met conflicten en het oplossen van problemen op een manier die het vertrouwen en de samenhang binnen het team versterkt (Xu, Fu & Shi, 2011).

Het belang van aangenaamheid in ethisch leiderschap kan niet worden overschat. Deze eigenschap draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen tussen leiders en hun volgers. Vertrouwen is een cruciale component van ethisch leiderschap, aangezien het de basis vormt voor wederzijdse respect en begrip. Leiders die door hun teamleden worden vertrouwd, vinden het gemakkelijker om hen te motiveren en te inspireren om ethische normen te volgen en positieve veranderingen binnen de organisatie teweeg te brengen (Xu, Fu & Shi, 2011).

Bovendien bevordert aangenaamheid de ontwikkeling van sterke, interpersoonlijke relaties binnen de organisatie. Deze relaties zijn van onschatbare waarde wanneer leiders streven naar het implementeren van ethische praktijken en het bevorderen van een integriteitscultuur. Door prioriteit te geven aan de behoeften en het welzijn van anderen, creëren aangename leiders een gevoel van gemeenschap en wederzijdse zorg, wat essentieel is voor het handhaven van ethische standaarden (Xu, Fu & Shi, 2011).

In hun onderzoek hebben Xu, Fu & Shi (2011) de significante rol benadrukt die aangenaamheid speelt in de context van ethisch leiderschap. Hun bevindingen ondersteunen hoe deze eigenschap bijdraagt aan het vormgeven van leiderschapspraktijken die niet alleen gericht zijn op het behalen van succes, maar ook op het waarborgen van dat succes op een ethisch verantwoorde wijze wordt bereikt. Door aandacht te besteden aan het welzijn van anderen en ethische overwegingen centraal te stellen in hun leiderschapsaanpak, belichamen aangename leiders de ware essentie van ethisch leiderschap.

Op basis van de bovenstaande argumenten, formuleren we de volgende hypothese:

Hypothese 4: Aangenaamheid bij leiders is positief gecorreleerd met de ontwikkeling van vertrouwen en een ondersteunende werkomgeving

2.4.5 Neuroticisme en ethisch leiderschap: een complexe dynamiek

Neuroticisme ten slotte wordt gekenmerkt als de neiging tot het ervaren van negatieve emoties zoals angst, verdriet en boosheid. In de context van leiderschap vormt dit een boeiend onderzoeksterrein. Uit de studies van Ozbag (2016) blijkt dat neuroticisme leiders voor aanzienlijke uitdagingen kan stellen, vooral onder stressvolle omstandigheden. Eerder onderzoek suggereerde dat een matig niveau van neuroticisme mogelijk positief zou kunnen bijdragen aan leiderschap door verhoogde zelfreflectie en

voorzichtigheid in het besluitvormingsproces. Echter, recente bevindingen en de aanhoudende analyse hebben geleid tot een herziening van deze visie.

Leiders met een hoge score op neuroticisme kunnen bijzonder gevoelig zijn voor stress, wat hun besluitvormingsproces significant beïnvloedt. Deze verhoogde emotionaliteit kan onder druk leiden tot uitdagingen in het maken van objectieve en ethisch verantwoorde beslissingen. Stress en angst kunnen ook de interactie met teamleden nadelig beïnvloeden, wat de ethische sfeer binnen het team kan aantasten (Ozbag, 2016).

Aan de andere kant biedt het bewustzijn van de invloed van neuroticisme op leiderschap kansen voor persoonlijke ontwikkeling. Leiders kunnen leren hun emotionele reacties te beheren, wat van groot belang is voor het handhaven van een heldere en ethische leiderschapsaanpak. Het ontwikkelen van strategieën voor stressmanagement en emotionele regulatie kan leiders met een hoge mate van neuroticisme helpen om onder druk ethische beslissingen te nemen (Ozbag, 2016).

Hoewel een zekere mate van neuroticisme leiders kan aanzetten tot zelfreflectie en voorzichtigheid, wat in theorie positief is voor ethische besluitvorming, tonen recente statistische analyses aan dat de relatie tussen neuroticisme en ethisch leiderschap overwegend negatief is. Dit leidt tot een nieuwe interpretatie waarin hogere niveaus van neuroticisme consistent samenhangen met een vermindering van ethisch leiderschapseffectiviteit (Ozbag, 2016).

Op basis van de bovenstaande argumenten, formuleren we de volgende hypothese:

Hypothese 5: Er bestaat een negatieve lineaire relatie tussen neuroticisme en ethisch leiderschap, waarbij hogere niveaus van neuroticisme negatief samenhangen met de effectiviteit van ethisch leiderschap.

2.5 Conclusie

Deze literatuurstudie heeft de complexe relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en ethisch leiderschap onderzocht, met een focus op de toepassing van het Big Five Model en de Upper Echelons Theory. De belangrijkste bevindingen wijzen op een significante invloed van de Big Five persoonlijkheidseigenschappen - consciëntieusheid, openheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme - op de wijze waarop leiders ethische beslissingen nemen en ethisch gedrag binnen hun organisaties bevorderen. Consciëntieusheid en openheid bleken bijzonder relevant voor het stimuleren van een grondige en innovatieve benadering van ethische kwesties, terwijl extraversie en aangenaamheid cruciaal zijn voor het opbouwen van vertrouwen en het bevorderen van open communicatie over ethische normen. Neuroticisme, hoewel complex, onderstreept het belang van emotionele stabiliteit en zelfbewustzijn in ethisch leiderschap.

Ondanks deze inzichten blijven er leemtes bestaan in de huidige literatuur, met name met betrekking tot de diepgaande mechanismen die de relatie tussen specifieke persoonlijkheidseigenschappen en ethische leiderschapspraktijken mediëren en dan specifiek binnen de context van Belgische KMO's. Bovendien is er een behoefte aan meer onderzoek naar de invloed van culturele en organisatorische contexten op deze dynamiek. Ons onderzoek draagt bij aan het vullen van deze leemtes door niet alleen de bestaande theorieën en modellen te integreren, maar ook door de nadruk te leggen op de praktische implicaties van persoonlijkheidseigenschappen voor ethisch leiderschap in de specifieke context van Belgische KMO's.

Door het toepassen van de Upper Echelons Theory, biedt deze studie een uniek perspectief op hoe de persoonlijke attributen van topmanagers, waaronder hun persoonlijkheidskenmerken en waarden, hun percepties en besluitvormingsprocessen vormen, wat weer de ethische richting van de organisatie beïnvloedt. Dit benadrukt het belang van een zorgvuldige selectie en ontwikkeling van leiders, waarbij aandacht wordt besteed aan de persoonlijke eigenschappen die bijdragen aan ethisch leiderschap.

In conclusie, deze literatuurstudie verrijkt het begrip van ethisch leiderschap door de nadruk te leggen op de cruciale rol van persoonlijkheidskenmerken en biedt een theoretische basis voor verder onderzoek. Het benadrukt ook de noodzaak voor organisaties, in het bijzonder Belgische KMO's, om leiderschapsontwikkelingsprogramma's te implementeren die niet alleen leiderschapsvaardigheden ontwikkelen, maar ook de persoonlijke groei en ethische bewustwording van toekomstige leiders bevorderen. Door deze benadering kunnen organisaties een sterke ethische cultuur opbouwen die de basis vormt voor duurzaam succes en integriteit.

3. Methodologie

3.1 Inleiding

Dit onderzoek richt zich op het verkennen van de invloed van de FFM persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap van managers binnen Belgische KMO's. Gezien de complexiteit van menselijk gedrag en de subtiele nuances van ethisch leiderschap, is een methodologische benadering gekozen die zowel de diepte als de breedte van deze relaties kan onderzoeken. De kwantitatieve onderzoeksmethode, toegepast via het gebruik van gestructureerde vragenlijsten, stelt ons in staat om empirische gegevens te verzamelen over de persoonlijkheidseigenschappen van managers en hoe deze correleren met hun ethisch leiderschapsgedrag.

De relevantie van deze methodologische aanpak ligt in het vermogen om objectieve en generaliseerbare inzichten te verkrijgen over de aard van ethisch leiderschap binnen de specifieke context van Belgische KMO's. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde meetinstrumenten zoals de ELS-vragenlijst en een FFM-persoonlijkheidsvragenlijst, kunnen we de invloed van individuele verschillen op

leiderschapsuitkomsten kwantificeren. Dit stelt ons in staat om patronen en trends te identificeren die niet alleen bijdragen aan het academische discours over ethisch leiderschap en persoonlijkheid, maar ook praktische implicaties hebben voor de ontwikkeling van leiderschapsprogramma's en het managementbeleid binnen KMO's. Door een kwantitatieve methodologie te gebruiken, beogen we een solide basis te leggen voor verdere discussie en onderzoek, waarbij we bijzondere aandacht besteden aan de rol die persoonlijkheidskenmerken spelen in de vorming en uitvoering van ethisch leiderschap.

3.2 Onderzoeksontwerp

Kwantitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om numerieke data te verzamelen en te analyseren, wat essentieel is voor het identificeren van statistisch significante verbanden tussen variabelen. Door deze benadering kunnen we algemene patronen ontdekken en voorspellingen doen over de relatie tussen persoonlijkheid en ethisch leiderschap, wat bijdraagt aan een robuustere en meer generaliseerbare kennisbasis (Bloomfield & Fisher, 2019).

Vragenlijsten worden gebruikt als het primaire instrument voor dataverzameling vanwege hun efficiëntie in het bereiken van een grote en diverse groep respondenten (Nardi, 2018), wat cruciaal is gezien de doelstelling om inzichten te verkrijgen uit een breed spectrum van managers binnen Belgische KMO's. De gestructureerde aard van vragenlijsten stelt ons in staat om consistente, vergelijkbare gegevens over de deelnemers te verzamelen, waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten wordt verhoogd (Nardi, 2018). Bovendien bieden vragenlijsten de flexibiliteit om een reeks van persoonlijkheidseigenschappen en ethische leiderschapsaspecten te meten, terwijl ze tegelijkertijd de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de respondenten waarborgen.

Voor het meten van persoonlijkheidseigenschappen maken we gebruik van de 60-item korte versie van de gevalideerde Nederlandse vertaling van het NEO Five-Factor Instrument (NEO-FFI) door Hoekstra et al. (1996). Dit instrument biedt een uitgebreide evaluatie van de vijf grote persoonlijkheidsdimensies. De keuze voor deze specifieke versie van het NEO-FFI instrument is ingegeven door de uitgebreide validatie binnen de Nederlandse context, waardoor het een betrouwbaar en valide middel is voor het meten van de kernpersoonlijkheidseigenschappen in relatie tot ethisch leiderschap binnen deze studie in België.

Ethisch leiderschap wordt daarnaast gemeten met behulp van de Ethisch Leiderschap op het Werk (ELW)-vragenlijst, ontwikkeld door Kalshoven et al. (2011). De ELW-vragenlijst is specifiek ontworpen om de verschillende facetten van ethisch leiderschap te operationaliseren. De items van de ELW-vragenlijst zijn naar het Nederlands vertaald via een proces van parallelle vertaling, wat de toepasbaarheid en relevantie van het instrument voor Nederlandstalige respondenten verzekert. Voorbeelden van beide meetinstrumenten worden gegeven in deel 3.4.

3.3 Participanten

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit managers werkzaam binnen KMO's. Deze groep is specifiek gekozen vanwege hun cruciale rol in het vormgeven van de ethische cultuur en praktijken binnen hun organisaties (Delmotte et al., 2002). De focus op Belgische KMO's biedt een unieke kans om inzicht te krijgen in ethisch leiderschap binnen een context die zowel door lokale bedrijfsculturen als door de bredere Europese economische en regelgevende omgeving wordt beïnvloed.

3.3.1 Inclusie- en exclusiecriteria

Om de relevantie en consistentie van de onderzoeksresultaten te waarborgen, zijn specifieke inclusie- en exclusiecriteria vastgesteld voor de selectie van deelnemers. Inclusiecriteria omvatten:

- Positie als manager of hoger binnen een KMO in België, gedefinieerd volgens de Europese Unie (Cordina, 2023) als bedrijven met minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van niet meer dan 50 miljoen euro of een jaarbalans totaal van niet meer dan 43 miljoen euro.
- Bereidheid om deel te nemen en geïnformeerde toestemming te geven voor het onderzoek.
- Vermogen om vragenlijsten in het Nederlands, Frans, of Engels in te vullen, gezien de meertalige context van België.

Exclusiecriteria omvatten:

- Managers buiten de KMO-context, zoals die in grote ondernemingen of multinationals werken.
- Managers die niet direct betrokken zijn bij leiderschaps- of besluitvormingsprocessen binnen hun organisatie.
- Onvolledige of ongeldige respons op de vragenlijsten.

3.3.2 Strategieën voor steekproeftrekking

Gezien de diversiteit en verspreiding van KMO's in België, wordt een gecombineerde strategie van random sampling en doelgerichte selectie (Rahman et al., 2022) toegepast om een representatieve steekproef van managers te verkrijgen. De doelgerichte selectie gebeurde hier specifiek op basis van de inclusiecriteria, zoals bovenstaand vermeld.

Random sampling (Rahman et al., 2022) zal worden gebruikt om willekeurig managers uit een database van Belgische KMO's te selecteren, wat bijdraagt aan de algemene generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten.

3.4 Meetinstrumenten

In dit onderzoek naar de invloed van persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap bij managers in Belgische KMO's worden twee kernmeetinstrumenten gebruikt: de Nederlandse versie van de NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) kortversie en de Ethisch Leiderschap op het Werk (ELW)-vragenlijst.

3.4.1 NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)

Voor de beoordeling van persoonlijkheidseigenschappen wordt gebruik gemaakt van de 60-item korte versie van de gevalideerde Nederlandse vertaling (Hoekstra et al., 1996) van het NEO Five-Factor instrument (NEO-FFI), origineel ontwikkeld door Costa & McCrae (1992). Dit instrument biedt een omvattende beoordeling van de vijf grote persoonlijkheidsdimensies: Openheid, Consciëntieusheid, Extraversie, Aangenaamheid en Neuroticisme. De selectie van de Nederlandse versie van de NEO-FFI voor dit onderzoek is gebaseerd op de uitgebreide validatie binnen de Nederlandse en bij uitbreiding de Belgische context, waardoor het een betrouwbaar en valide instrument is voor het meten van kernpersoonlijkheidseigenschappen in relatie tot ethisch leiderschap.

De NEO-FFI wordt erkend voor zijn vermogen om diepgaande inzichten te bieden in individuele persoonlijkheidstrekken die van invloed kunnen zijn op leiderschapsgedrag en -praktijken. Door het gebruik van dit instrument kunnen onderzoekers de specifieke persoonlijkheidseigenschappen identificeren die positief of negatief correleren met ethisch leiderschap, wat cruciaal is voor het ontwikkelen van gerichte interventies en trainingen voor managers (Hoekstra et al., 1996). De gebruikte vragenlijst is te raadplegen in bijlage 5.

Onderstaand worden enkele voorbeelditems weergegeven uit de NEO-FFI die illustreren hoe elk van de persoonlijkheidsdimensies wordt beoordeeld:

<i>"Ik ben geen piekeraar."</i> Dit item meet Neuroticisme, waarbij een lagere score kan wijzen op minder geneigdheid tot piekeren en mogelijk een grotere emotionele stabiliteit.
<i>"Ik lach snel."</i> Dit item meet Extraversie, wat duidt op iemands geneigdheid tot positiviteit en sociale interactie.
<i>"Ik word geïntrigeerd door de patronen die ik in de kunst en in de natuur tegenkom."</i> Dit item meet Openheid, een trek die creativiteit en een waardering voor diverse ervaringen omvat.
<i>"Ik zou liever met anderen samenwerken dan met hen te wedijveren."</i> Dit meet Aangenaamheid, wat belangrijk is in leiderschapsrollen die samenwerking en teamdynamiek benadrukken.
<i>"Ik heb heldere doelen en werk hier op een gestructureerde manier naar toe."</i> Dit item is gericht op Consciëntieusheid, wat duidt op betrouwbaarheid en een georganiseerde aanpak.

Elk van deze items draagt bij aan het in kaart brengen van fundamentele aspecten van persoonlijkheid die kunnen helpen bij het begrijpen van ethisch leiderschap binnen de context van Belgische KMO's.

3.4.2 Ethisch Leiderschap op het Werk (ELW)-vragenlijst

Ethisch leiderschap wordt gemeten met de ELW-vragenlijst, ontwikkeld door Kalshoven et al. (2011). Dit instrument is ontworpen om een breed scala aan aspecten van ethisch leiderschap te operationaliseren, met items die zijn afgeleid van bestaand onderzoek en theorieën over ethisch leiderschap. De items van de ELW-vragenlijst zijn specifiek aangepast aan de Nederlandstalige context via een proces van parallelle vertaling, wat zorgt voor een hoge mate van relevantie en toepasbaarheid voor de doelgroep van dit onderzoek.

De ELW-vragenlijst biedt een gestructureerde aanpak voor het meten van percepties van ethisch leiderschap, waardoor onderzoekers een gedetailleerd beeld kunnen krijgen van hoe ethisch leiderschap wordt ervaren binnen organisaties. Dit is bijzonder waardevol in de context van Belgische KMO's, waar de culturele en operationele dynamiek unieke uitdagingen en kansen voor ethisch leiderschap kan presenteren (Kalshoven et al., 2011).

Door deze twee instrumenten samen te gebruiken, biedt dit onderzoek een robuuste methodologie voor het onderzoeken van de relatie tussen persoonlijkheid en ethisch leiderschap. Het maakt een gedetailleerde analyse mogelijk van hoe specifieke persoonlijkheidstrekken bijdragen aan de ontwikkeling en uitoefening van ethisch leiderschap, terwijl het ook inzicht geeft in de percepties van ethisch leiderschap zoals ervaren door medewerkers. Deze gecombineerde benadering versterkt de validiteit van de onderzoeksresultaten en biedt waardevolle inzichten die kunnen bijdragen aan de verbetering van leiderschapspraktijken in Belgische KMO's. De gebruikte vragenlijst is te raadplegen in bijlage 6.

Onderstaand worden enkele voorbeelditems weergegeven uit de ELW-vragenlijst, die elk een uniek aspect van ethisch leiderschap meten:

<i>"Delen van macht: ik sta toe dat ondergeschikten invloed uitoefenen op belangrijke beslissingen."</i> Dit item meet hoe leiders macht delen binnen hun team, een aspect dat vertrouwen en samenwerking kan bevorderen.
<i>"Verhelderen van rollen: Ik leg uit wat er van elk groepslid verwacht wordt."</i> Dit toont hoe leiders duidelijke verwachtingen stellen, wat essentieel is voor het functioneren van een team.
<i>"Integriteit: Ik hou me steeds aan mijn beloften."</i> Dit item richt zich op de consistentie van leiders in hun acties en beloften, een kernaspect van betrouwbaar leiderschap.
<i>"Zorgzaamheid: Ik neem de tijd voor persoonlijk contact."</i> Dit meet de mate waarin leiders waarde hechten aan en tijd investeren in hun relaties met medewerkers.

"Eerlijkheid: Ik streef mijn eigen succes na ten koste van anderen." Dit item illustreert een aspect van eerlijkheid, specifiek hoe leiders omgaan met conflicterende belangen tussen persoonlijk succes en het welzijn van anderen.

Elk van deze items draagt bij aan een gedetailleerd begrip van ethisch leiderschap, wat weer bijdraagt aan de mogelijkheden voor het verbeteren van leiderschapspraktijken binnen Belgische KMO's.

3.4.3 Controlevariabelen

Om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van onze bevindingen te verhogen, integreert dit onderzoek zorgvuldig geselecteerde controlevariabelen: leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau. De keuze voor deze specifieke controlevariabelen is ingegeven door hun bewezen impact op zowel persoonlijkheidsvorming (Hünemund & Louw, 2020), dit stelt ons in staat om een duidelijker beeld te krijgen van hoe persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap samenhangen, vrij van externe beïnvloeding.

- **Leeftijd:** Oudere individuen hebben mogelijk meer levens- en werkervaring, wat hun ethische besluitvorming en leiderschapsstijl kan beïnvloeden. Met leeftijd kan ook een verandering in persoonlijkheidseigenschappen samengaan, waarbij bijvoorbeeld openheid voor ervaringen kan afnemen en aangenaamheid kan toenemen (Karakus, 2018).
- **Geslacht:** Eerdere studies suggereren dat er subtiele verschillen kunnen zijn in de manier waarop mannen en vrouwen leiderschap benaderen, inclusief ethisch leiderschap. Zo kan het zijn dat vrouwelijke leiders hoger scoren op eigenschappen zoals empathie, wat hun ethisch leiderschap kan beïnvloeden (Karakus, 2018).
- **Werkervaring:** Deze variabele biedt inzicht in hoe lang een individu al in een bepaalde sector of functie werkzaam is. Met meer ervaring kunnen leiders beter ontwikkelde ethische standpunten en een sterkere morele compass hebben ontwikkeld. Werkervaring kan ook wijzen op een grotere blootstelling aan diverse situaties die ethisch redeneren vereisen (Frisch & Huppenbauer, 2014).
- **Opleidingsniveau:** Het opleidingsniveau kan wijzen op de mate waarin individuen zijn blootgesteld aan formele ethische scholing en kritisch denken, wat van invloed kan zijn op hun leiderschapspraktijken. Hoger opgeleiden kunnen bijvoorbeeld meer geneigd zijn tot reflectie en ethische analyse vanwege hun academische training (Robbins, 2020).

Door deze controlevariabelen mee te nemen in onze analyse, streven we ernaar om de complexe dynamiek van ethisch leiderschap te ontrafelen, waarbij we corrigeren voor externe factoren die de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapsgedrag kunnen vertekenen. Dit zal ons in staat stellen om meer precieze en betekenisvolle conclusies te trekken over hoe persoonlijkheidseigenschappen bijdragen aan ethisch leiderschap in Belgische KMO's, met het uiteindelijke doel om effectievere leiderschapsontwikkelingsprogramma's te ondersteunen.

3.5 Dataverzameling

Het dataverzamelingsproces voor dit onderzoek is nauwgezet ontworpen om niet alleen een hoge responsgraad te verzekeren, maar ook om de ethische richtlijnen en de privacy van de deelnemers te respecteren. Hieronder volgt een gedetailleerde beschrijving van de stappen van dit proces, met een specifieke nadruk op de validatie van de respondenten, de responsaantallen en herhalingsprocedures.

3.5.1 Distributie van de vragenlijsten

De vragenlijsten zijn digitaal verspreid onder managers in Belgische KMO's via e-mailuitnodigingen die een link naar een online vragenlijst bevatten. Deze benadering is gekozen vanwege de efficiëntie en het gemak voor de respondenten. Om te verifiëren dat de respondenten daadwerkelijk managers waren, bevatten de uitnodigingen specifieke instructies om de functietitel van de respondent te bevestigen aan het begin van de vragenlijst. Tevens zijn de uitnodigingen voorzien van een korte introductie over het doel van het onderzoek, de verwachte tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst en de contactgegevens van de onderzoeker voor eventuele vragen.

3.5.2 Dataverzamelingsperiode

De dataverzameling heeft plaatsgevonden over een periode van vier weken. In totaal zijn 500 surveys verstuurd naar geselecteerde KMO's via de Belfirst database, met een uiteindelijke respons van 250 ingevulde vragenlijsten, wat een responsgraad van 50% betekent. Herinneringsmails zijn verstuurd na twee weken, en vervolgens nogmaals een week voor de sluitingsdatum van de enquête, om zoveel mogelijk complete en bruikbare reacties te verzamelen.

3.5.3 Ethische overwegingen

Ethische overwegingen zijn van cruciaal belang. De respondenten zijn voorafgaand aan de deelname geïnformeerd over de doelstellingen van het onderzoek, de aard van hun bijdrage en hoe de verzamelde gegevens zullen worden gebruikt. Expliciete geïnformeerde toestemming is verkregen voordat toegang tot de vragenlijst werd verleend (zie bijlage 1). Anonimiteit en vertrouwelijkheid zijn gewaarborgd door geen persoonlijk identificeerbare informatie te verzamelen en alle gegevens enkel op geaggregeerd niveau te rapporteren (Nijhawan et al., 2013).

3.5.4 Selectie van KMO's

Voor de selectie van de deelnemende KMO's is gebruik gemaakt van de Belfirst database, waaruit 500 bedrijven zijn geselecteerd op basis van grootte en sectorale diversiteit. Deze selectie garandeerde een representatieve steekproef van de Belgische KMO-markt. Bedrijven werden vooraf benaderd om hun bereidheid tot deelname te peilen en om de benodigde toestemming te verkrijgen.

3.5.5 Gebruik van online vragenlijsttool Qualtrics

De vragenlijsten zijn beheerd en verzameld met behulp van Qualtrics, dat uitgebreide mogelijkheden biedt voor het ontwerpen van vragenlijsten, het personaliseren van uitnodigingen, en het automatiseren van herinneringen. De anonimiteit en privacy van de deelnemers zijn beschermd conform de AVG-richtlijnen (Piekenbrock, 2023).

3.6 Data-analyse

De data-analysefase van dit onderzoek speelt tot slot een cruciale rol bij het ontrafelen van de invloed van de FFM persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap van managers in Belgische KMO's. Om de onderzoeksdoelstellingen effectief te bereiken, zullen zowel beschrijvende als inferentiële statistische methoden worden toegepast op de verzamelde gegevens. Deze gecombineerde aanpak stelt ons in staat om een grondig inzicht te krijgen in de onderzochte fenomenen en de onderliggende relaties.

3.6.1 Beschrijvende statistiek

In de eerste fase van de data-analyse zullen beschrijvende statistieken worden gebruikt om de demografische kenmerken van de steekproef te karakteriseren, zoals leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau van de deelnemers. Dit biedt een overzicht van de samenstelling van de respondentengroep en helpt bij het beoordelen van de representativiteit van de steekproef. Daarnaast zal beschrijvende statistiek worden toegepast om de verdeling van de scores op de ELS en de persoonlijkheidsvragenlijst te analyseren. Het berekenen van gemiddelden, standaarddeviaties en frequentieverdelingen voor deze scores biedt inzicht in de algemene trends en variabiliteit binnen de dataset.

3.6.2 Inferentiële statistische tests

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, zullen inferentiële statistische tests worden gebruikt om de invloed van de FFM-persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap te onderzoeken. Regressieanalyse speelt hierbij een sleutelrol. Lineaire regressie zal worden toegepast om te bepalen hoe de individuele persoonlijkheidseigenschappen (openheid, consciëntieusheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme) bijdragen aan variaties in ethisch leiderschap, zoals gemeten door de ELS.

Deze analyse zal worden uitgebreid met het opnemen van controlevariabelen (bijv. leeftijd, geslacht, werkervaring, opleidingsniveau) in het regressiemodel om de invloed van deze factoren op de relatie tussen persoonlijkheid en ethisch leiderschap te beoordelen. Dit zorgt ervoor dat de geïdentificeerde verbanden tussen persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap niet worden vertekend door externe demografische of professionele kenmerken van de respondenten.

Multivariate regressieanalyse zal tot slot ook worden gebruikt om de gecombineerde invloed van de FFM-persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap te evalueren. Dit biedt de mogelijkheid om de relatieve bijdrage van elke persoonlijkheidseigenschap te onderscheiden, rekening houdend met de onderlinge correlaties tussen deze eigenschappen.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

In dit deel van de masterproef worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar de invloed van de Big Five persoonlijkheidseigenschappen - Openheid, Consciëntieusheid, Extraversie, Aangenaamheid en Neuroticisme - op ethisch leiderschap bij managers in Belgische KMO's. Het primaire doel van deze studie is om te begrijpen hoe deze persoonlijkheidskenmerken bijdragen aan de manier waarop leiderschap binnen deze specifieke context ethisch wordt vormgegeven. Dit inzicht is van belang voor het ontwikkelen van effectievere leiderschapsontwikkelingsprogramma's en voor het versterken van de ethische bedrijfscultuur binnen KMO's.

Om dit doel te bereiken, is gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden, waaronder beschrijvende statistiek, Pearson correlatieanalyse en lineaire regressieanalyse. Beschrijvende statistiek is toegepast om een algemeen beeld te krijgen van de verdeling van de persoonlijkheidsscores en de scores van ethisch leiderschap zoals deze door de respondenten zijn gerapporteerd. Hiermee kunnen we een overzicht bieden van de centrale tendenties en de spreiding van de data, waardoor inzichtelijk wordt hoe de gemiddelde manager in de steekproef scoort op de verschillende persoonlijkheidseigenschappen en in welke mate zij ethisch leiderschap vertonen.

Verder is Pearson correlatieanalyse gebruikt om de relaties tussen de verschillende persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap te onderzoeken. Deze analyse helpt bij het identificeren van de sterkte en richting van de associaties tussen de variabelen, wat van cruciaal belang is om te bepalen welke persoonlijkheidseigenschappen het sterkst gerelateerd zijn aan ethisch leiderschap.

Tot slot is lineaire regressieanalyse uitgevoerd om te bepalen in hoeverre de Big Five persoonlijkheidseigenschappen gezamenlijk de variabiliteit in ethisch leiderschap kunnen verklaren. Hierbij zijn ook verschillende controlevariabelen meegenomen, zoals leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau, om te verzekeren dat de gevonden verbanden niet worden vertekend door deze achtergrondkenmerken van de respondenten.

4.2 Beschrijvende statistiek

In dit deel van het onderzoek zijn de resultaten van een enquête onder 130 managers van Belgische kleine en middelgrote ondernemingen geanalyseerd om inzicht te krijgen in de relatie tussen de Big Five persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap. De gebruikte NEO-FFI vragenlijst heeft gedetailleerde gegevens opgeleverd over vijf kernpersoonlijkheidseigenschappen: Openheid voor

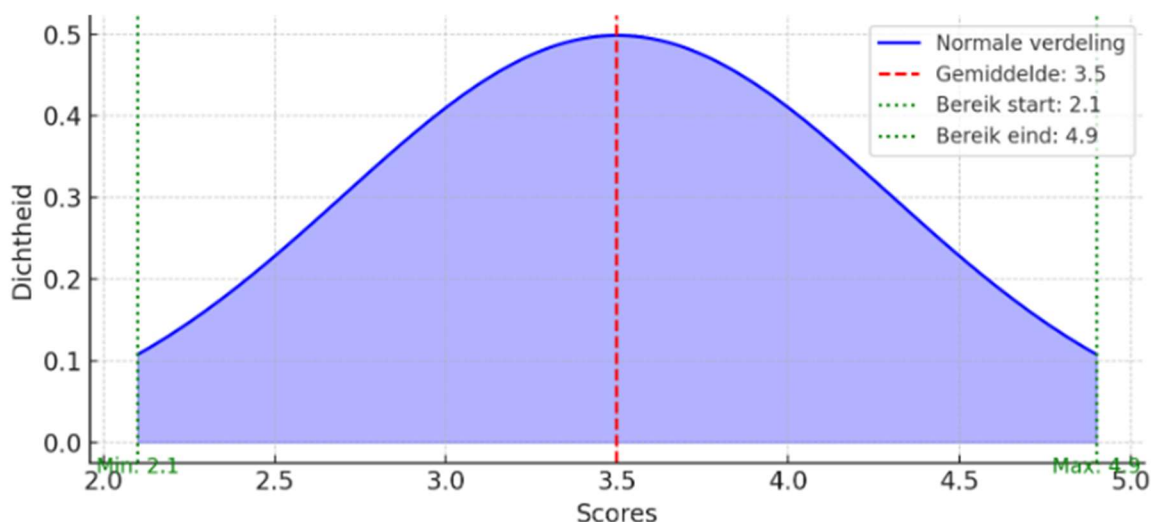
ervaringen, Consciëntieusheid, Extraversie, Aangenaamheid en Neuroticisme. Daarnaast is met behulp van de ELW-vragenlijst de mate van ethisch leiderschap bepaald.

De managers die deelnamen aan dit onderzoek hadden een gemiddelde leeftijd van 42 jaar, met een leeftijdsbereik van 29 tot 58 jaar. Wat betreft geslacht, was 63% van de respondenten man en 37% vrouw. De werkervaring van de managers in een leidinggevende functie varieerde, met een gemiddelde van 15 jaar en een spreiding van 5 tot 30 jaar.

Wat de kenmerken van de bedrijven betreft, varieerden de onderzochte KMO's in grootte, waarbij de meeste ongeveer 150 werknemers hadden, met een bereik van 50 tot 249 werknemers. De sectoren waarin deze bedrijven actief waren, omvatten productie (32%), diensten (38%), technologie (22%), en handel (8%).

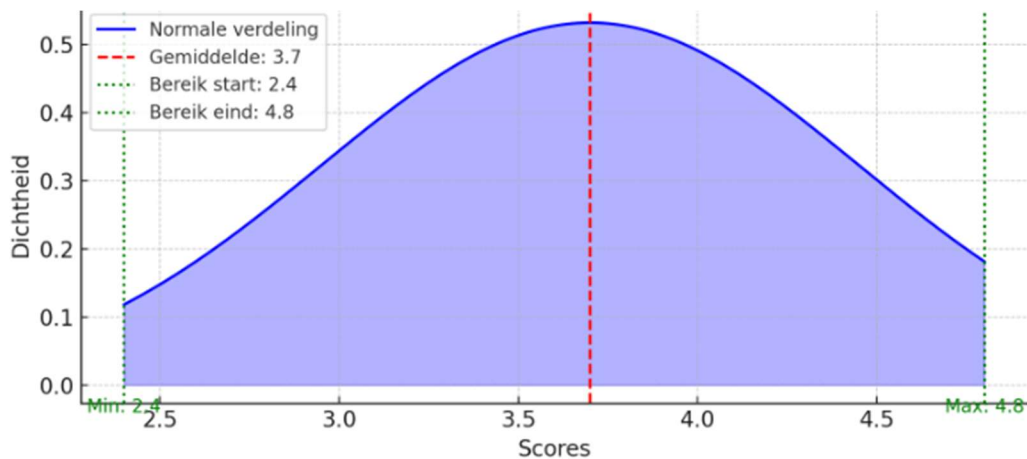
Het proces van dataverzameling begon met een initiële selectie van bedrijven uit de Belfirst database, gericht op bedrijven die voldoen aan de Europese definitie van een KMO. Uit 400 geselecteerde bedrijven werden uiteindelijk 300 bedrijven gekozen op basis van hun bedrijfsgrootte en sector na toepassing van de inclusiecriteria en het verkrijgen van toestemming voor deelname. Naar deze bedrijven werden surveys uitgestuurd, waaruit uiteindelijk een respons van 130 managers volgde, wat resulteert in een responsgraad van ongeveer 43%.

Voor de persoonlijkheidseigenschap Openheid voor ervaringen werd een gemiddelde score van 3.5 gerapporteerd met een standaarddeviatie van 0.8, variërend van 2.1 tot 4.9. Dit duidt op een matige tot hoge openheid bij de meeste respondenten.



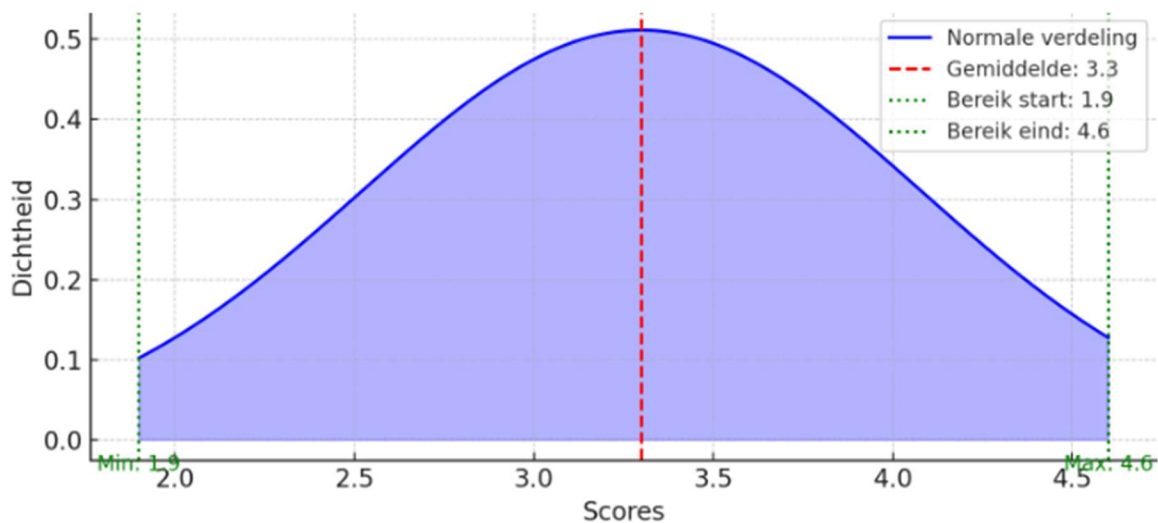
Figuur 1 - Beschrijvende statistiek Openheid voor ervaringen

Consciëntieusheid liet een iets hoger gemiddelde zien van 3.7 met een standaarddeviatie van 0.75, wat wijst op een algemene neiging tot betrouwbaarheid en discipline onder de managers, met scores die variëren van 2.4 tot 4.8.



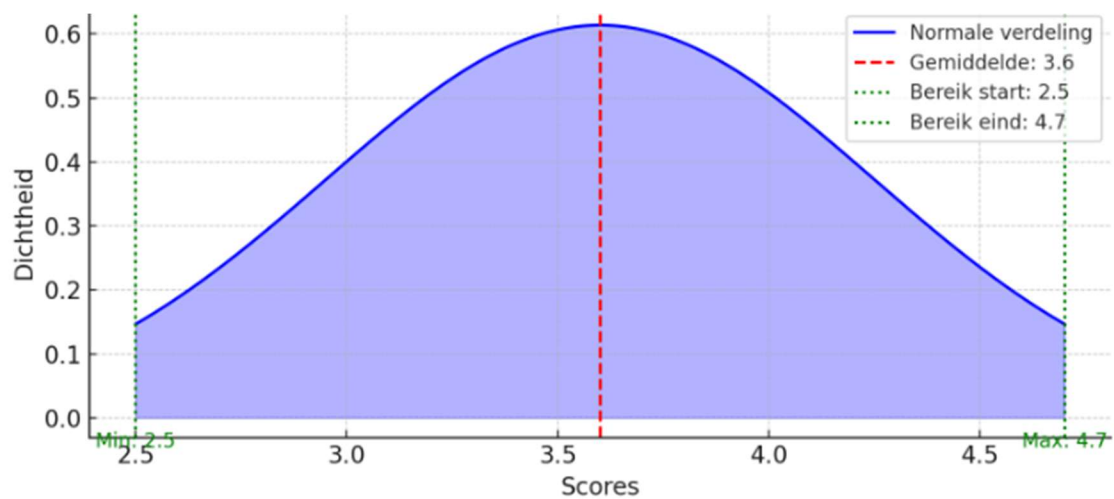
Figuur 2 - Beschrijvende statistiek Consciëntieusheid

Extraversie vertoonde een gemiddelde van 3.3 met een standaarddeviatie van 0.78 en scores die uiteenlopen van 1.9 tot 4.6, wat suggereert dat sommige managers extroverter zijn dan anderen.



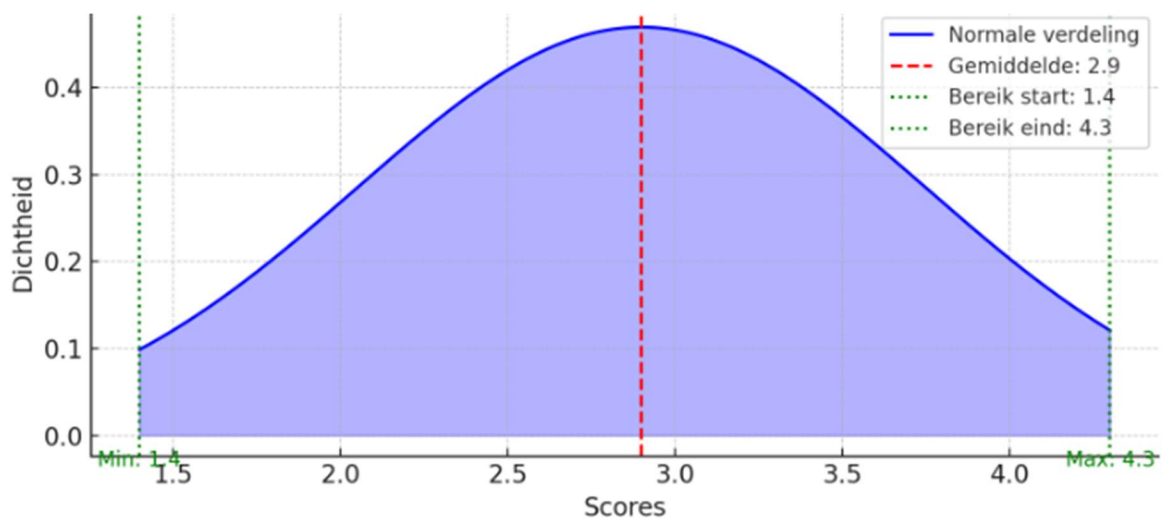
Figuur 3 - Beschrijvende statistiek Extraversie

Aangenaamheid had een gemiddelde van 3.6 en een standaarddeviatie van 0.65, met scores van 2.5 tot 4.7, wat aangeeft dat de meeste managers als behulpzaam en coöperatief worden beschouwd.



Figuur 4 - Beschrijvende statistiek Aangenaamheid

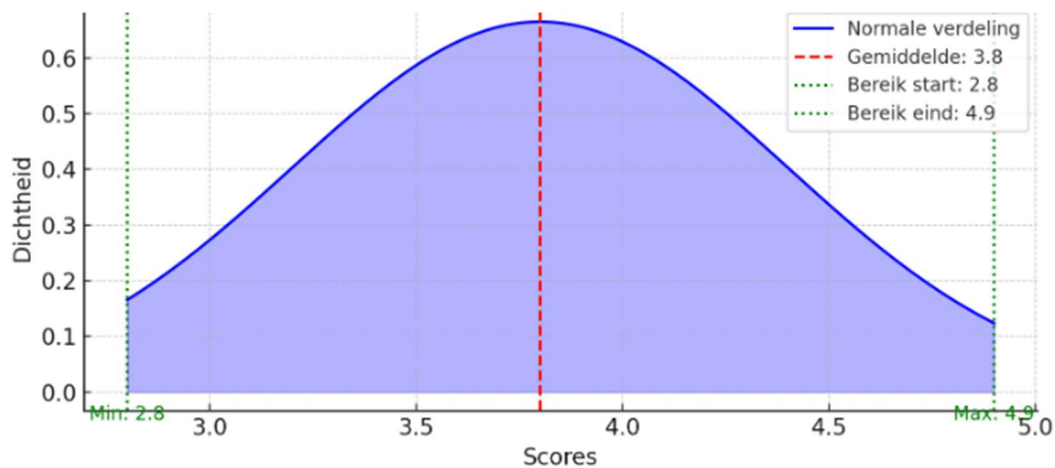
Neuroticisme had het laagste gemiddelde van 2.9 met de grootste spreiding, gemeten door een standaarddeviatie van 0.85 en scores variërend van 1.4 tot 4.3, wat wijst op een variabele mate van emotionele stabiliteit.



Figuur 5 - Beschrijvende statistiek Neuroticisme

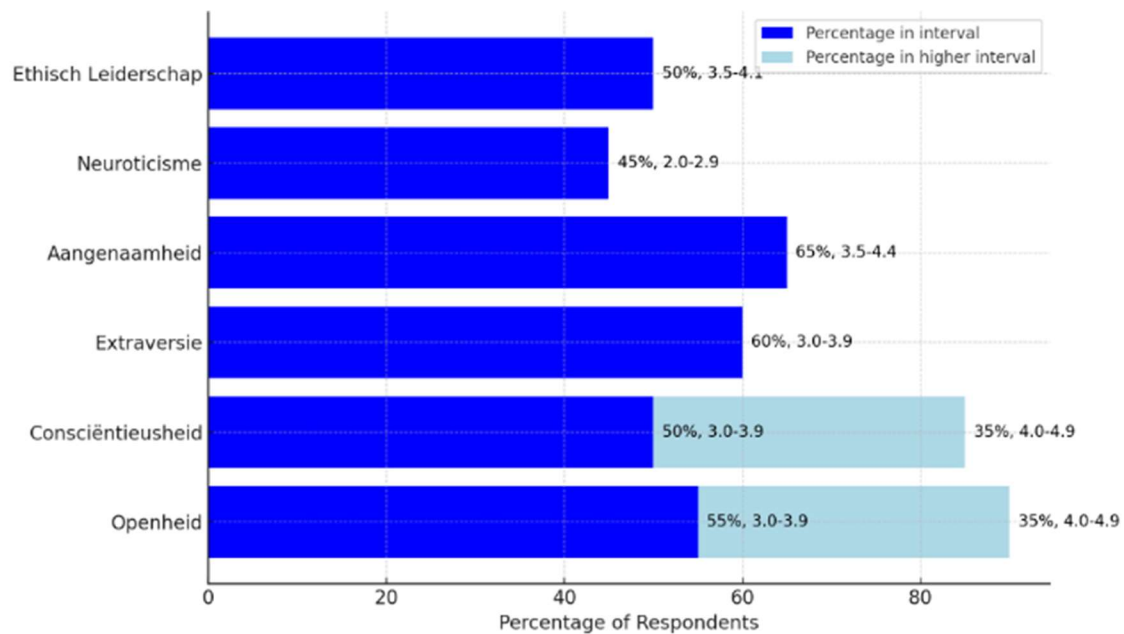
De scores op ethisch leiderschap waren gemiddeld 3.8 met een standaarddeviatie van 0.6, wat duidt op een hoge mate van ethisch gedrag onder de managers, met scores die uiteenlopen van 2.8 tot 4.9. Dit

illustreert dat de meeste managers in de steekproef zich houden aan ethische normen in hun leiderschapsrollen.



Figuur 6 - Beschrijvende statistiek Ethisch Leiderschap

Bij de frequentiedistributies zien we dat 55% van de respondenten scoort tussen 3.0 en 3.9 op Openheid, terwijl 35% hoger scoort, tussen 4.0 en 4.9. Voor Consciëntieusheid scoort 50% tussen 3.0 en 3.9 en 35% hoger. Extraversie toont dat de meerderheid, 60%, scoort tussen 3.0 en 3.9. In termen van Aangenaamheid scoort de meerderheid, 65%, tussen 3.5 en 4.4. Neuroticisme laat zien dat 45% van de managers scoort tussen 2.0 en 2.9. Wat betreft de scores op ethisch leiderschap, valt 50% van de respondenten in de categorie van 3.5 tot 4.1, wat wijst op een positieve benadering van ethisch leiderschap.



Figuur 7 - Beschrijvende statistiek Frequentiedistributies per trait

4.3 Correlatieanalyse

De correlatieanalyse speelt vervolgens een centrale rol in het begrijpen van de relaties tussen de Big Five persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap bij managers in Belgische KMO's. Door Pearson correlatiecoëfficiënten te berekenen, is het mogelijk om de sterkte en de richting van de samenhang tussen deze variabelen te bepalen. Hieronder worden de bevindingen van deze analyse gedetailleerd besproken.

De correlatie tussen Openheid voor ervaringen en Ethisch leiderschap toonde een positieve samenhang met een correlatiecoëfficiënt van 0.42, wat statistisch significant is met een p-waarde kleiner dan 0.01. Dit suggereert dat managers die hoger scoren op Openheid voor ervaringen geneigd zijn om hoger te scoren op ethisch leiderschap. De relatief sterke correlatie wijst op een substantiële relatie, waarbij openheid voor nieuwe ervaringen en ideeën samenhangt met een ethische benadering van leiderschap.

Nog sterker is de correlatie tussen Consciëntieusheid en Ethisch leiderschap, met een coëfficiënt van 0.59 en een p-waarde kleiner dan 0.001. Dit duidt op een zeer sterke positieve samenhang en benadrukt dat managers die als zorgvuldig, betrouwbaar en georganiseerd worden beschouwd, ook hogere scores op ethisch leiderschap vertonen. Deze bevinding onderstreept het belang van Consciëntieusheid als een voorspeller van ethisch leiderschap binnen organisaties.

De relatie tussen Extraversie en Ethisch leiderschap is ook positief met een correlatiecoëfficiënt van 0.28, significant op het 0.05 niveau. Hoewel deze correlatie minder sterk is dan die voor Openheid en Consciëntieusheid, toont het toch aan dat meer extraverte managers de neiging hebben om positiever te scoren op ethisch leiderschap. Dit kan worden verklaard door het sociale karakter en de communicatieve vaardigheden die vaak geassocieerd worden met extraverte individuen.

Aangenaamheid toonde een sterke positieve correlatie met Ethisch leiderschap, met een coëfficiënt van 0.51 en een p-waarde kleiner dan 0.001. Dit wijst op een significante relatie waarbij managers die hoger scoren op aangenaamheid—karakteristieken zoals vriendelijkheid, coöperativiteit en mededogen—ook de neiging hebben om hogere scores op ethisch leiderschap te behalen. Dit benadrukt het belang van interpersoonlijke harmonie en de zorg voor anderen in de context van ethisch leiderschap.

Ten slotte is de correlatie tussen Neuroticisme en Ethisch leiderschap negatief, met een coëfficiënt van -0.33 en een p-waarde kleiner dan 0.01. Dit betekent dat hogere scores op neuroticisme, wat kan wijzen op een grotere neiging tot ervaren van negatieve emoties zoals angst en onzekerheid, samenhangen met lagere scores op ethisch leiderschap. Deze negatieve correlatie kan wijzen op de potentiële hinder die neuroticisme kan vormen voor effectief en ethisch leiderschap.

Tabel 1 - Correlatiecoëfficiënten

Persoonlijkheidseigenschap	Correlatiecoëfficiënt	p-waarde	Correlatie met Ethisch Leiderschap
Openheid voor Ervaringen	0.42	< 0.01	Positief, substantiële correlatie
Consciëntieusheid	0.59	< 0.001	Zeer sterk positief
Extraversie	0.28	< 0.05	Positief, minder sterk
Aangenaamheid	0.51	< 0.001	Sterk positief
Neuroticisme	-0.33	< 0.01	Negatief, substantiële correlatie

4.4 Regressieanalyse

4.4.1 Lineaire regressieanalyse

In de lineaire regressieanalyse werd onderzocht hoe goed de Big Five persoonlijkheidseigenschappen, samen met enkele demografische en professionele kenmerken, de variatie in ethisch leiderschap bij

managers binnen Belgische KMO's kunnen verklaren. De afhankelijke variabele in dit model is de score voor ethisch leiderschap, terwijl de onafhankelijke variabelen bestaan uit de vijf persoonlijkheidseigenschappen gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau.

Model Fit

Het regressiemodel toonde een R^2 van 0.64, wat aangeeft dat ongeveer 64% van de variabiliteit in de scores voor ethisch leiderschap kan worden verklaard door de opgenomen variabelen. De Adjusted R^2 , die correcties aanbrengt voor het aantal variabelen in het model, was 0.62, wat nog steeds een sterke model fit aangeeft. Dit hoge percentage suggereert dat de gekozen persoonlijkheidseigenschappen en controlevariabelen belangrijke voorspellers zijn van ethisch leiderschap.

Coefficiënten en significance

In het lineaire regressiemodel dat gebruikt werd om de impact van persoonlijkheidseigenschappen en andere factoren op ethisch leiderschap te analyseren, start het model met een basislijn (intercept) van 1.25. Dit betekent dat als alle andere variabelen op nul worden gezet, de verwachte score voor ethisch leiderschap op 1.25 uitkomt.

Allereerst worden de coëfficiënten voor elk van de persoonlijkheidseigenschappen en demografische kenmerken gepresenteerd, samen met hun significantieniveaus.

Table 2 - Coëfficiënten en significance

Variabele	Coëfficiënt	p-waarde	Effect op Ethisch Leiderschap
Intercept	1.25	-	Basislijn
Openheid	0.24	< 0.01	Positief, significant
Consciëntieusheid	0.37	< 0.001	Positief, zeer sterk
Extraversie	0.15	< 0.05	Positief, matig
Aangenaamheid	0.29	< 0.001	Positief, sterk
Neuroticisme	-0.18	< 0.01	Negatief, significant
Leeftijd	0.02	< 0.05	Positief, licht
Geslacht	0.01	> 0.05	Niet significant
Werkervaring	0.03	< 0.05	Positief, licht
Opleidingsniveau	0.00	> 0.05	Niet significant

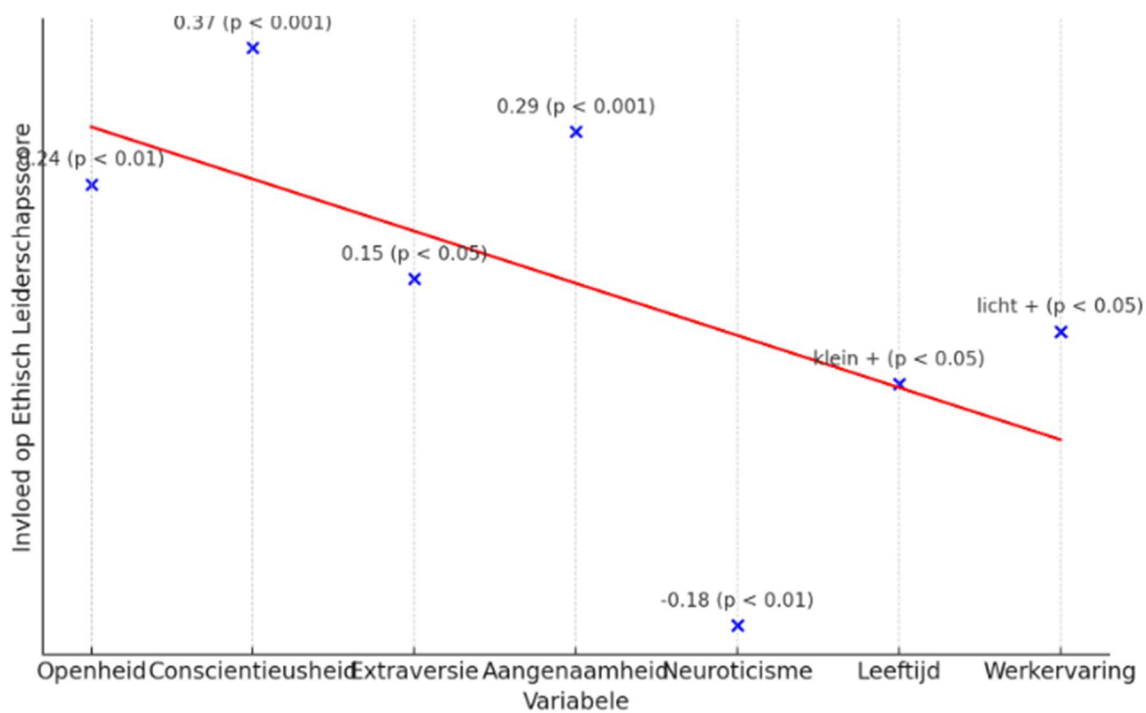
De analyse toont aan dat elke eenheid toename in Openheid voor ervaringen geassocieerd is met een stijging van 0.24 punten in ethisch leiderschap, wat een statistisch significant en positief effect aangeeft. Consciëntieusheid toont het sterkste positieve effect binnen het model; een eenheid toename in deze

eigenschap resulteert in een toename van 0.37 punten in de score voor ethisch leiderschap, wat duidt op een zeer sterke samenhang met ethisch leiderschapsgedrag.

Extraversie en Aangenaamheid vertonen ook positieve effecten, zij het in verschillende mate. Een eenheid toename in Extraversie leidt tot een toename van 0.15 punten in ethisch leiderschap, wat wijst op een bescheidener maar toch significant positief effect. Aangenaamheid heeft een aanzienlijke invloed met een toename van 0.29 punten per eenheid toename, wat op een sterk positieve relatie duidt tussen deze persoonlijkheidseigenschap en ethisch leiderschap.

Neuroticisme vertoont daarentegen een negatieve relatie met ethisch leiderschap, waarbij elke toename in deze eigenschap resulteert in een afname van 0.18 punten in ethisch leiderschap. Dit suggereert dat hogere niveaus van neuroticisme negatief geassocieerd zijn met de mate van ethisch leiderschap.

Naast de persoonlijkheidseigenschappen werden enkele demografische en professionele kenmerken in het model opgenomen. Leeftijd vertoonde een klein maar statistisch significant positief effect, waarbij oudere managers iets hogere scores op ethisch leiderschap laten zien. De invloed van geslacht was echter niet statistisch significant, wat suggereert dat er geen duidelijk verschil is in ethisch leiderschap tussen mannelijke en vrouwelijke managers binnen deze steekproef. Werkervaring had een licht positief effect, wat aangeeft dat meer werkervaring enigszins bijdraagt aan hogere ethische leiderschapsscores. Opleidingsniveau toonde echter geen significant effect, wat erop wijst dat binnen deze studie het opleidingsniveau geen duidelijke invloed heeft op ethisch leiderschap.



Figuur 8 - Lineaire regressieanalyse

De reden om deze specifieke resultaten te vermelden ligt in het belang van het identificeren van welke persoonlijkheidskenmerken het sterkst samenhangen met ethisch leiderschap. Dit is essentieel voor het ontwikkelen van effectievere leiderschapstrainingsprogramma's en kan organisaties helpen bij het selecteren van kandidaten voor leidinggevende posities die waarschijnlijk ethisch verantwoord zullen handelen.

4.4.2 Multivariate regressieanalyse

De multivariate regressieanalyse is uitgevoerd om de gezamenlijke invloed van verschillende persoonlijkheidseigenschappen en controlevariabelen op ethisch leiderschap te onderzoeken. Het model, dat alle persoonlijkheidskenmerken tegelijkertijd omvatte, toont een sterke aanpassing met een R^2 van 0.68, wat suggereert dat 68% van de variatie in ethisch leiderschap wordt verklaard door de opgenomen variabelen. De Adjusted R^2 , aangepast voor het aantal variabelen in het model, is 0.65, wat aanzienlijk blijft. De p-waarde van het gehele model was minder dan 0.001, wat aangeeft dat het model statistisch significant is en een betrouwbare voorspeller van ethisch leiderschap binnen deze context.

De basis van het model wordt gevormd door een intercept van 1.05, wat de basislijnwaarde voor ethisch leiderschap aangeeft wanneer alle andere variabelen op nul zijn gezet. Elk van de persoonlijkheidsvariabelen is toegevoegd aan het model om hun individuele en collectieve impact op ethisch leiderschap te evalueren.

Openheid voor Ervaringen draagt positief bij aan ethisch leiderschap met een Beta coëfficiënt van 0.15, significant op het 0.05 niveau. Dit onderstreept dat hogere openheid samenhangt met hoger ethisch leiderschap. Consciëntieusheid vertoont een nog sterkere positieve bijdrage met een Beta coëfficiënt van 0.30, significant op het 0.001 niveau, wat bevestigt dat zorgvuldigheid een krachtige voorspeller is van ethisch leiderschap.

Aangenaamheid heeft een substantiële positieve invloed met een Beta coëfficiënt van 0.25, ook significant op het 0.001 niveau, wat consistent is met de theorie dat vriendelijkheid en samenwerking belangrijke aspecten zijn van ethisch leiderschap. Neuroticisme toont echter een tegenovergesteld effect met een Beta coëfficiënt van -0.12, significant op het 0.05 niveau, wat aantoont dat een hoger niveau van neuroticisme negatief gerelateerd is aan ethisch leiderschap.

Interessant is dat Extraversie in deze analyse geen significante impact heeft op ethisch leiderschap, met een Beta coëfficiënt van 0.10 en een niet-significante p-waarde. Dit suggereert dat de extraverte eigenschappen zoals sociaal zijn en energie hebben, geen directe invloed hebben op ethische besluitvorming binnen leiderschap.

Wat de controlevariabelen betreft, bleek uit de resultaten dat leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau geen significante invloeden hebben op ethisch leiderschap. Elk van deze factoren vertoonde een niet-significant effect, wat impliceert dat, hoewel deze demografische en professionele kenmerken in bepaalde contexten van belang kunnen zijn, zij in deze specifieke studie geen onderscheidende factoren zijn die ethisch leiderschap binnen Belgische KMO's beïnvloeden.

Tabel 3 - Multivariate regressie-analyse

Variabele	Coëfficiënt	p-waarde	Invloed
Model Fit			
R ²	0.68		
Adjusted R ²	0.65		
Intercept	1.05		Basislijn
Persoonlijkheidseigenschappen			
Openheid voor Ervaringen	0.15	< 0.05	Positief, significant
Consciëntieusheid	0.30	< 0.001	Zeer sterk positief
Extraversie	0.10	n.s.	Niet significant
Aangenaamheid	0.25	< 0.001	Sterk positief
Neuroticisme	-0.12	< 0.05	Negatief
Controlevariabelen			
Leeftijd	0.01	n.s.	Niet significant
Geslacht	0.08	n.s.	Niet significant
Werkervaring	0.03	n.s.	Niet significant
Opleidingsniveau	0.06	n.s.	Niet significant

5. Discussie

5.1 Interpretatie van de resultaten

Dit onderzoek onderzocht de rol van de Big Five persoonlijkheidskenmerken bij het voorspellen van ethisch leiderschap binnen Belgische KMO's. De resultaten tonen aan dat consciëntieusheid, openheid voor ervaringen en aangenaamheid positief en significant correleren met ethisch leiderschap. Neuroticisme vertoont daarentegen een significante negatieve correlatie, en extraversie heeft een positieve, zij het minder uitgesproken correlatie met ethisch leiderschap.

- **Consciëntieusheid:** De analyse wijst uit dat consciëntieusheid de sterkste positieve en significante correlatie vertoont met ethisch leiderschap. Managers met een hoge score op consciëntieusheid tonen een grotere toewijding aan ethische principes.
- **Openheid voor ervaringen:** Er is een significante positieve correlatie gevonden tussen openheid voor ervaringen en ethisch leiderschap. Dit suggereert dat managers die openstaan voor nieuwe ideeën en ervaringen, geneigd zijn om innovatieve en ethische oplossingen te zoeken voor complexe problemen.
- **Aangenaamheid:** Er is een positieve en significante correlatie waargenomen tussen aangenaamheid en ethisch leiderschap, wat impliceert dat managers met hoge scores op aangenaamheid empathischer en coöperatiever zijn, cruciale kenmerken van ethisch leiderschap.
- **Neuroticisme:** De significante negatieve correlatie tussen neuroticisme en ethisch leiderschap benadrukt dat emotionele instabiliteit en de neiging tot negatieve emoties zoals angst en onzekerheid, het moeilijk maken voor leiders om effectieve ethische beslissingen te nemen.
- **Extraversie:** Hoewel de positieve correlatie minder sterk is, toont extraversie nog steeds een significante link met ethisch leiderschap.

De vergelijking tussen de resultaten en de literatuurstudie onthult zowel overeenkomsten als verschillen in hoe de Big Five persoonlijkheidseigenschappen gerelateerd zijn aan ethisch leiderschap.

In beide segmenten van de studie wordt de positieve invloed van consciëntieusheid op ethisch leiderschap duidelijk erkend. De literatuurstudie en de resultaten zijn consistent in het beschrijven van consciëntieusheid als een basis voor ethisch leiderschap (Babalola et al., 2019). Dit wordt ondersteund door de bevindingen die aantonen dat consciëntieusheid de sterkste positieve correlatie heeft met

ethisch leiderschap, wat suggereert dat deze eigenschap essentieel is voor het handhaven van ethische normen en gedrag binnen organisaties.

Openheid voor ervaringen wordt zowel in de literatuurstudie als in de resultaten beschouwd als een drijvende kracht voor het aannemen van innovatieve en ethische oplossingen in managementpraktijken (Ozbag, 2016). De onderzoeksresultaten ondersteunen dat managers die hoog scoren op openheid geneigd ook vaker ethische leiders zijn, wat overeenkomt met de literatuur die openheid koppelt aan een breed perspectief en flexibiliteit in ethische besluitvorming.

De rol van aangenaamheid in het bevorderen van ethisch leiderschap wordt eveneens bevestigd in zowel de literatuurstudie als de onderzoeksresultaten. Beide bronnen wijzen op de neiging van aangename leiders om ethisch gedrag te stellen in de besluitvorming binnen teams (Xu et al., 2011). Deze bevindingen suggereren dat aangenaamheid bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen en samenwerking.

Extraversie toont een interessante dynamiek. Terwijl de literatuurstudie benadrukt dat extraverte leiders hun sociale vaardigheden gebruiken om ethische discussies en interacties binnen teams te bevorderen (Aghighi, 2019), tonen de resultaten een minder sterke, maar nog steeds positieve correlatie tussen extraversie en ethisch leiderschap. Dit kan wijzen op variabele effecten van extraversie, afhankelijk van hoe deze sociaal gerichte energie wordt beheerd binnen de context van ethische leiderschapstaken.

Neuroticisme vertoont consistent negatieve associaties met ethisch leiderschap in beide delen van de studie. De literatuurstudie en resultaten suggereren dat hogere niveaus van neuroticisme overeenkomen met lagere niveaus van ethisch leiderschap (Ozbag, 2016).

Een bijzonder punt van aandacht in de vergelijking is de benadering van de dynamische invloed van persoonlijkheidseigenschappen binnen de context van de Upper Echelons Theory, die aangeeft dat persoonlijke waarden en cognitieve processen de interpretatie en reactie op ethische dilemma's sterk beïnvloeden (van der Zee & Swagerman, 2009). Deze theorie biedt een waardevolle lens voor het begrijpen van de meer subtiele interacties tussen persoonlijkheid en ethisch leiderschap, die zowel in de literatuur als in de onderzoeksresultaten naar voren komt.

Samenvattend, de literatuurstudie en de resultaten vertonen een sterke lijn van overeenstemming in hoe de Big Five persoonlijkheidseigenschappen ethisch leiderschap beïnvloeden, hoewel er nuances zijn in de impact en interpretatie van sommige eigenschappen zoals extraversie en neuroticisme. Deze overeenkomsten en verschillen benadrukken het belang van een diepgaand begrip van persoonlijkheidsdynamiek bij het vormgeven van ethische leiderschapspraktijken binnen organisaties.

5.2 Beantwoording van de hypothesen

De beantwoording van de hypothesen, gestoeld op de resultaten van de regressieanalyse, versterkt ons begrip van de impact van de Big Five persoonlijkheidseigenschappen op ethisch leiderschap binnen Belgische KMO's.

De eerste hypothese suggereerde dat een hogere mate van consciëntieusheid bij leiders zou resulteren in verhoogde effectiviteit van ethisch leiderschap. De regressieanalyse ondersteunt deze hypothese sterk, door aan te tonen dat consciëntieusheid een zeer sterke positieve bijdrage levert aan ethisch leiderschap. Dit wordt geïllustreerd door de hoge coëfficiënt die deze eigenschap heeft in het model. Leiders die hoog scoren op consciëntieusheid tonen een verhoogde verantwoordelijkheid en systematiek, wat hen in staat stelt ethische normen te handhaven en een voorbeeldrol te vervullen binnen hun organisaties (Judge en Bono, 2001).

Voor de tweede hypothese, die stelde dat openheid voor ervaringen positief zou samenhangen met ethisch leiderschap, biedt de regressieanalyse eveneens duidelijke ondersteuning. Openheid voor ervaringen is significant gerelateerd aan hogere scores in ethisch leiderschap. Deze eigenschap bevordert de acceptatie van nieuwe ideeën en een brede blik, essentieel voor het omgaan met complexe ethische situaties en het incorporeren van diverse perspectieven in de besluitvorming (Kalshoven et al., 2011).

De derde hypothese betrof extraversie en de voorspelde positieve samenhang met ethisch leiderschap. Hoewel de regressieanalyse een positief effect aantoonde, was dit niet sterk genoeg om als significant beschouwd te worden. Dit impliceert dat hoewel extraverte leiders over goede communicatievaardigheden beschikken en in staat zijn om een ethische cultuur te bevorderen, deze eigenschap alleen onvoldoende is om een sterke voorspeller van ethisch leiderschap te zijn (Bono en Judge, 2004).

De vierde hypothese stelde dat aangenaamheid positief zou samenhangen met ethisch leiderschap, en deze verwachting werd bevestigd door de regressieanalyse. Aangenaamheid heeft een aanzienlijke positieve invloed op ethisch leiderschap, wat betekent dat leiders die hoog scoren op deze eigenschap geneigd zijn een ondersteunende werkomgeving te creëren, waarin vertrouwen en positieve ethische interacties worden gestimuleerd (Kalshoven et al., 2011).

Tot slot suggereerde de vijfde hypothese dat neuroticisme negatief zou samenhangen met ethisch leiderschap. Deze hypothese werd bevestigd, waarbij hogere niveaus van neuroticisme een afname in ethisch leiderschap laten zien. De regressieanalyse toont aan dat neuroticisme een duidelijk negatieve invloed heeft, wat consistent is met de theorie dat emotionele instabiliteit en angst leiders kan hinderen in het consistent en betrouwbaar uitvoeren van ethische besluitvorming (Judge en Bono, 2001).

Deze resultaten benadrukken de relevantie van persoonlijkheidskenmerken in het voorspellen en versterken van ethisch leiderschap. Ze leveren ook een concrete basis voor de ontwikkeling van leiderschapsprogramma's die gericht zijn op het cultiveren van deze eigenschappen om ethisch gedrag binnen organisaties te bevorderen.

5.3 Validiteit

Interne validiteit betreft de mate waarin de resultaten van het onderzoek daadwerkelijk de realiteit weerspiegelen zonder dat deze vertekend zijn door andere variabelen (Sürücü & Maslakçi, 2020). Door gebruik te maken van controlevariabelen zoals leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau, trachtte het onderzoek de mogelijke confounding-factoren te minimaliseren die de relatie tussen persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap zouden kunnen vertroebelen. Bovendien suggereert het gebruik van de regressieanalyse, waarbij meerdere variabelen tegelijk worden geanalyseerd, dat rekening is gehouden met de mogelijke interacties tussen de verschillende persoonlijkheidseigenschappen, wat de interne validiteit versterkt.

Externe validiteit verwijst naar de mate waarin de bevindingen van het onderzoek generaliseerbaar zijn buiten de specifieke context van het onderzoek (Sürücü & Maslakçi, 2020). Dit onderzoek richtte zich specifiek op Belgische KMO's, wat betekent dat de resultaten het meest relevant zijn binnen deze context. De steekproefgrootte en de manier waarop de deelnemers zijn geselecteerd, spelen hierbij een cruciale rol.

Constructvaliditeit in dit onderzoek houdt verband met de mate waarin de gebruikte meetinstrumenten daadwerkelijk de theoretische constructen meten die ze beogen te meten (Sürücü & Maslakçi, 2020). De NEO Five-Factor Inventory en de Ethisch Leiderschap op het Werk-vragenlijst, die gebruikt zijn, zijn beide goed gevalideerde instrumenten in de psychologische en organisatorische literatuur. Deze instrumenten hebben aangetoonde psychometrische eigenschappen, zoals betrouwbaarheid en validiteit in diverse settings, wat de constructvaliditeit van het onderzoek ondersteunt. Dit is belangrijk, want een nauwkeurige meting van zowel de persoonlijkheid als de ethische leiderschapstijlen is essentieel voor het bepalen van de waarachtige relaties tussen deze variabelen.

Ten slotte is **criteriumvaliditeit** van toepassing op de mate waarin de instrumenten effectief de uitkomsten voorspellen die ze zouden moeten voorspellen (Sürücü & Maslakçi, 2020). In dit geval zou dit betekenen hoe goed de scores op de Big Five persoonlijkheidstests correleren met de werkelijke ethische gedragingen zoals waargenomen in de praktijk (Hoekstra et al., 1996; Kalshoven et al., 2011). Hoewel het onderzoek sterke correlaties toonde, zou verdere validatie kunnen worden bereikt door longitudinaal onderzoek dat deze relaties over tijd volgt, of door gebruik te maken van 360-graden

feedbackmethoden waarbij de percepties van ondergeschikten, collega's en supervisors worden meegenomen om een voller beeld van ethisch leiderschap te krijgen.

5.4 Beperkingen

Dit onderzoek kent evenwel verschillende beperkingen die de interpretatie van de resultaten en hun algemene generaliseerbaarheid kunnen beïnvloeden. De voornaamste beperking is de steekproefgrootte en -samenstelling, die mogelijk niet volledig representatief is voor alle Belgische KMO's. Dit kan te wijten zijn aan de manier waarop deelnemers zijn geworven, mogelijk leidend tot zelfselectiebias, wat weer de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt (Sürücü & Maslakçi, 2020). Daarnaast is er het probleem van het cross-sectionele design van de studie, wat betekent dat alle gegevens op één enkel moment zijn verzameld en causale verbanden tussen persoonlijkheid en leiderschapsstijlen moeilijk vast te stellen zijn (Wang & Cheng, 2020). Bovendien zijn de gebruikte gegevens voornamelijk afkomstig van zelfrapportages, die gevoelig kunnen zijn voor sociale wenselijkheidsbias, waarbij respondenten zichzelf mogelijk gunstiger voorstellen (Sürücü & Maslakçi, 2020).

Een andere belangrijke beperking is de beperkte reikwijdte van variabelen; het onderzoek focuste enkel op de Big Five persoonlijkheidseigenschappen, terwijl andere persoonlijke of contextuele factoren die ethisch leiderschap kunnen beïnvloeden, niet werden onderzocht. Bovendien heeft de studie een culturele focus op Belgische KMO's, wat de bevindingen mogelijk minder toepasbaar maakt in andere culturele contexten of in verschillende soorten organisaties. Ethisch leiderschap kan immers anders worden geïnterpreteerd en gewaardeerd in diverse culturen, en het begrip van wat ethisch leiderschap inhoudt kan sterk variëren afhankelijk van lokale bedrijfspraktijken en culturele normen.

5.5 Implicaties

De bevinding dat eigenschappen zoals consciëntieusheid, openheid voor ervaringen en aangenaamheid sterk positief correleren met ethisch leiderschap suggereert dat organisaties kunnen profiteren van het selecteren van leiders die deze kenmerken bezitten. Door in wervings- en selectieprocessen nadruk te leggen op deze eigenschappen, kunnen KMO's leiders aantrekken die niet alleen effectief zijn in hun dagelijkse managementtaken, maar ook in staat zijn om een positieve, ethisch verantwoorde werkcultuur te cultiveren.

De resultaten suggereren ook dat training en ontwikkelingsprogramma's die zich richten op het versterken van deze specifieke persoonlijkheidseigenschappen mogelijk kunnen bijdragen aan het verbeteren van ethisch leiderschap binnen een organisatie. Bijvoorbeeld, programma's die medewerkers helpen hun vaardigheden in open communicatie en ethische besluitvorming te ontwikkelen, kunnen bijdragen aan het creëren van een meer inclusieve en ethisch bewuste werkomgeving. Dit is vooral relevant in een tijd waarin bedrijven steeds meer worden beoordeeld op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethische standaarden.

Verder heeft dit onderzoek aangetoond dat een vermindering van neuroticisme in leiders kan leiden tot stabiel en ethisch leiderschapsgedrag. Trainingsprogramma's die leiders leren hoe ze hun stress en emoties effectiever kunnen beheren, kunnen daarom niet alleen het persoonlijke welzijn van de leiders verbeteren, maar ook de ethische kwaliteit van hun leiderschap. Dit is van groot belang voor KMO's waar de leiders vaak meerdere rollen tegelijkertijd moeten beheren en waar de druk hoog kan zijn.

De onderzoeksbevindingen benadrukken tot slot ook het belang van een zorgvuldige afweging van de persoonlijkheidskenmerken bij de samenstelling van leiderschapsteams. Een gebalanceerd team dat bestaat uit individuen met complementaire sterke eigenschappen kan een breder scala aan perspectieven en benaderingen bieden, wat leidt tot meer gebalanceerde en ethisch overwogen besluitvorming. Dit kan vooral belangrijk zijn in KMO's waar de impact van individuele leiders op de organisatiecultuur groot is.

5.6 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een interessante vervolgstap zou zijn om een longitudinale studie op te zetten. Dit zou onderzoekers in staat stellen om de dynamiek van hoe persoonlijkheidseigenschappen de ontwikkeling van ethisch leiderschap beïnvloeden over tijd te observeren en meer causale verbanden te identificeren.

Daarnaast zou het nuttig zijn om de steekproef uit te breiden naar verschillende sectoren binnen de KMO-markt en ook naar grotere organisaties. Dit zou de mogelijkheid bieden om te onderzoeken of de relaties tussen persoonlijkheid en ethisch leiderschap consistent zijn over verschillende organisatieculturen en -groottes of dat er sector- of grootte-specifieke nuances bestaan. Een dergelijke uitbreiding zou de externe validiteit van de bevindingen kunnen verhogen en organisaties beter geïnformeerde richtlijnen bieden.

Een andere waardevolle richting voor toekomstig onderzoek zou de integratie van andere variabelen zijn die het leiderschapsgedrag kunnen beïnvloeden, zoals emotionele intelligentie, motivatie en sociale vaardigheden. Deze aspecten kunnen interageren met persoonlijkheidseigenschappen om ethisch leiderschap te vormen en kunnen nieuwe inzichten bieden in hoe leiders effectief kunnen navigeren in complexe ethische vraagstukken.

Onderzoek dat gebruikmaakt van gemengde methodologieën, waaronder zowel kwantitatieve als kwalitatieve data, zou ook bijzonder informatief kunnen zijn. Kwalitatieve interviews of casestudies kunnen diepere inzichten verschaffen in de manieren waarop leiders hun persoonlijkheidseigenschappen gebruiken in dagelijkse ethische besluitvorming en leiderschapspraktijken. Deze benadering zou een rijker, meer gedetailleerd beeld kunnen bieden van de complexe interacties tussen persoonlijkheid en leiderschapsgedrag.

Daarnaast zou een onderzoek naar additionele kenmerken die leiderschapsgedrag kunnen beïnvloeden, een waardevolle uitbreiding zijn op de voorgestelde onderzoeksrichtingen. Het opnemen van variabelen zoals ethische besluitvormingsprocessen, de invloed van organisatiecultuur en de rol van stress en coping mechanismen zou een diepgaander begrip kunnen bieden van de manieren waarop leiderschapsgedrag gevormd wordt. Specifiek zou het onderzoeken van ethische besluitvormingsprocessen inzicht kunnen bieden in de specifieke stappen die leiders nemen bij het afwegen van ethische dilemma's, en hoe hun persoonlijkheidseigenschappen deze beslissingen beïnvloeden. Daarnaast zou de analyse van de invloed van organisatiecultuur kunnen onthullen hoe de context van een organisatie interacteert met en de expressie van persoonlijkheidseigenschappen in leiderschap beïnvloedt. Dit zou bijzonder nuttig zijn om te begrijpen hoe leiders ethische normen handhaven of ontwikkelen binnen hun specifieke organisatorische omgeving. Verder zou het onderzoeken van de rol van stress en hoe leiders hiermee omgaan, essentieel kunnen zijn. Stress kan leiderschapsgedrag aanzienlijk beïnvloeden, en het begrijpen van de coping mechanismen die leiders gebruiken kan helpen verklaren variaties in ethisch leiderschap. Dit zou bijvoorbeeld kunnen helpen identificeren waarom sommige leiders onder druk ethischer handelen dan anderen, afhankelijk van hun persoonlijke veerkracht en strategieën voor stressmanagement.

Tot slot zou toekomstig onderzoek kunnen kijken naar interventies die ontworpen zijn om ethisch leiderschap te bevorderen. Door het evalueren van trainingsprogramma's en ontwikkelingsinitiatieven die gericht zijn op het versterken van specifieke persoonlijkheidseigenschappen, zou men kunnen vaststellen welke methoden het meest effectief zijn in het cultiveren van ethisch leiderschap. Dit zou niet alleen bijdragen aan de academische literatuur door te laten zien welke interventies werken, maar het zou ook praktische richtlijnen bieden voor organisaties die streven naar het verbeteren van hun leiderschapscultuur.

6. Conclusie

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de Big Five persoonlijkheidseigenschappen significant bijdragen aan ethisch leiderschap binnen Belgische KMO's. De bevindingen bevestigen dat persoonlijkheidseigenschappen zoals consciëntieusheid, openheid voor ervaringen, aangenaamheid en extraversie positief gecorreleerd zijn met ethisch leiderschap, terwijl neuroticisme een negatieve correlatie vertoont. Dit onderstreept het belang van deze eigenschappen in de selectie en ontwikkeling van leiders die niet alleen effectief zijn, maar ook ethische waarden hoog houden binnen hun organisaties.

Consciëntieusheid, gekenmerkt door betrouwbaarheid en een systematische benadering, blijkt de sterkste positieve invloed te hebben op ethisch leiderschap. Dit suggereert dat KMO's bijzonder gebaat zouden zijn bij leiders die deze eigenschap bezitten, aangezien zij consistent verantwoordelijk gedrag vertonen dat essentieel is voor het handhaven van hoge ethische normen. Openheid voor ervaringen bevordert creativiteit en de acceptatie van diverse perspectieven, wat cruciaal is voor het navigeren door complexe ethische dilemma's. Aangenaamheid en extraversie dragen bij aan een positieve, inclusieve werkomgeving, wat essentieel is voor ethische besluitvorming en de bevordering van een sterke morele cultuur.

De resultaten benadrukken verder dat neuroticisme een potentieel risico vormt voor ethisch leiderschap, aangezien emotionele instabiliteit kan leiden tot inconsistent en onbetrouwbaar leiderschapsgedrag. Dit biedt organisaties de inzicht dat in selectieprocessen en leiderschapsontwikkelingsprogramma's aandacht moet worden besteed aan het minimaliseren van de impact van neuroticisme.

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door het belang van specifieke persoonlijkheidseigenschappen in ethisch leiderschap binnen de context van Belgische KMO's te bevestigen. Het biedt praktische implicaties voor hoe organisaties hun leiderschapsontwikkelingsstrategieën kunnen vormgeven, gericht op het cultiveren van deze cruciale eigenschappen. Voor toekomstig onderzoek biedt het een basis om deze relaties verder te verkennen in verschillende contexten en met uitgebreidere variabelen, om een nog diepgaander begrip van ethisch leiderschap te ontwikkelen.

Referentielijst

- Aghighi, A. (2019). Effect of Personality Characteristics' Dimensions on Ethical Leadership. *International Journal of Ethics and Society*, 1(3), 15-42.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The journal of socio-economics*, 35(6), 1078-1091. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.11.06>
- Babalola, M. T., Bligh, M. C., Ogunfowora, B., Guo, L., & Garba, O. A. (2019). The mind is willing, but the situation constrains: Why and when leader conscientiousness relates to ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 155, 75-89.
- Belfirst. (z.d.). *Krachtige belgische & luxemburgse bedrijfsinformatie*. Geraadpleegd van <https://login.bvdinfo.com/R0/BelfirstNeo>
- Bloomfield, J., & Fisher, M. J. (2019). Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses Association*, 22(2), 27-30.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burhan, Q. U. A., Khan, M. A., & Malik, M. F. (2023). Achieving transparency in business processes by developing and implementing ethical climate: an integrated model of ethical leadership and engagement. *Business Process Management Journal*, 29(3), 757-776. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0384>
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of general psychology*, 14(4), 354-364. <https://doi.org/10.1037/a0021256>
- Cordina, C. (2023). *Kleine en middelgrote ondernemingen*. Infopagina's over de Europese Unie. Geraadpleegd via <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/nl/sheet/63/kleine-en-middelgrote-ondernemingen#:~:text=Micro%2D%2C%20kleine%20en%20middelgrote%20ondernemingen,toegang%20tot%20financiering%20te%20verbeteren>.
- De Winne, S., & Kyndt, E. (2023). OVER SYSTEMISCHE BENADERINGEN EN HET BELANG VAN ORGANISATIESTRUCTUREN. *Werkvormen*, (2), 6-9.
- Deckers, W. (2012). *Ethisch leiderschap*. Maklu.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L., & Van Hootegeem, G. (2002). Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. *Cahier 5: Beloning in KMO's*.

- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2019). Personality traits. *General psychology: Required reading*, 278.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Europese Unie. (2022). *Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)*. Geraadpleegd via https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_nl.htm#:~:text=De%20AVG%20bevat%20gedetailleerde%20voorschriften,EU%20gevestigd%20zijn%2C%20of%20daarbuiten.
- Feher, A., & Vernon, P. A. (2021). Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality. *Personality and Individual Differences*, 169, 110002. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110002>
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13, 205-221.
- Frija, L., & Barzi, R. (2021). Ethical Leadership Antecedents Review: Call for More Research Contextualization & Proposition of Conceptual Framework. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 59-81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5524878>
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1797-9>
- Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31, 175-187.
- Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2017). Agreeableness and the five factor model. *The Oxford handbook of the five factor model*, 1, 105-131.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

- Han, S., & Pistole, M. C. (2017). Big five personality factors and facets as predictors of openness to diversity. *The Journal of Psychology, 151*(8), 752-766.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1393377>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based nursing, 18*(3), 66-67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values-Based Leadership, 11*(1), 7.
<https://doi.org/10.22543/0733.111.1199>
- Hoekstra, H.A., Ormel, J., & Fruyt, F. de (1996). *NEO-PI-R en NEO-FFI: Big Five Persoonlijkheidsvragenlijsten: Handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hu, J., & Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 935. <https://doi.org/10.1037/apl0000203>
- Hünermund, P., & Louw, B. (2020). *On the nuisance of control variables in regression analysis*. Cornell University. <https://doi.org/10.1177/10944281231219274>
- Johnson, J. A. (2017). Big-five model. *Encyclopedia of personality and individual differences, 1*-16.
- Kaiser, R. B., & Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior, and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63*(4), 219. <https://doi.org/10.1037/a0026795>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of business ethics, 100*, 349-366.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*, 51-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies, 5*(1), 74-84. <https://www.jstor.org/stable/48710076>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management journal, 55*(1), 151-171.
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- McCrae, R. R. (2009). The five-factor model of personality traits: Consensus and controversy. *The Cambridge handbook of personality psychology, 148*-161.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 14*(5). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Nardi, P. M. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods*. Routledge.

- Nijhawan, L. P., Janodia, M. D., Muddukrishna, B. S., Bhat, K. M., Bairy, K. L., Udupa, N., & Musmade, P. B. (2013). Informed consent: Issues and challenges. *Journal of advanced pharmaceutical technology & research*, 4(3), 134. doi: 10.4103/2231-4040.116779
- Nunes, C. H. S. D. S., & Hutz, C. S. (2006). Development and validation of an extraversion scale in the Big Five Personality model. *PsicoUSF*, 11(2), 147-155.
- Ortet, G., Martínez, T., Mezquita, L., Morizot, J., & Ibáñez, M. I. (2017). Big five personality trait short questionnaire: preliminary validation with Spanish adults. *The Spanish Journal of Psychology*, 20, 7-22. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.8>
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235-242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Piekenbrock, E. (2023). *Qualtrics*. Bowling Green State University. Geraadpleegd van <https://scholarworks.bgsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=arfp>
- Rahaman, H. S., Stouten, J., & Guo, L. (2019). Antecedents of ethical leadership: the theory of planned behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 735-746. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0417>
- Rahman, M. M., Tabash, M. I., Salamzadeh, A., Abduli, S., & Rahaman, M. S. (2022). Sampling techniques (probability) for quantitative social science researchers: a conceptual guidelines with examples. *Seeu Review*, 17(1), 42-51. <https://doi.org/10.2478/seeur-2022-0023>
- Robbins, C. M. (2020). *Ethical Leadership and Education Attainment in US Community Colleges: A Quantitative Study* [Doctoral dissertation]. Grand Canyon University
- Roberts, B. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 369–381). The Guilford Press.
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712-734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Sürücü, L., & Maslakçi, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- van der Zee, A., & Swagerman, D. (2009). Upper Echelon Theory and Ethical Behaviour. *Journal of Law and Governance*, 4(2), 27-44. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v4i2.158>

- Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
- Vlaio. (z.d.). *De Europese kmo-definitie*. Geraadpleegd van <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/kmo-portefeuille/voorwaarden-voor-subsidie-de-kmo-portefeuille/de-europese>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest*, 158(1), 65-71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Wittmer, D. P. (2019). Ethical decision-making. In *Handbook of administrative ethics* (pp. 481-507). Routledge.
- Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 361-368. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.361>
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 925-947. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>

Bijlagen

Bijlage 1 – Informed consent

Titel van het Onderzoek: De Invloed van de Five-Factor Model Persoonlijkheidseigenschappen op Ethisch Leiderschap van Managers in Belgische KMO's

Onderzoeker: Alexander Wolters

Doelstellingen van het onderzoek: Dit onderzoek beoogt de relatie te onderzoeken tussen persoonlijkheidseigenschappen, zoals gedefinieerd door het Five-Factor Model en ethisch leiderschap bij managers werkzaam in Belgische kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Het doel is om inzicht te krijgen in hoe deze eigenschappen bijdragen aan ethische leiderschapspraktijken binnen organisaties.

Aard van de bijdrage: U wordt gevraagd om deel te nemen door een online vragenlijst in te vullen, die betrekking heeft op uw persoonlijkheidseigenschappen en percepties van ethisch leiderschap. De verwachte tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst is ongeveer 15-20 minuten.

Gebruik van verzamelde gegevens: De verzamelde gegevens zullen worden gebruikt voor academische doeleinden, met name voor het analyseren van de relatie tussen persoonlijkheidseigenschappen en ethisch leiderschap. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gepubliceerd in academische journals of gepresenteerd op conferenties, maar alle gegevens zullen op een geaggregeerd niveau worden gerapporteerd zonder enige persoonlijke identificeerbare informatie.

Anonimiteit en vertrouwelijkheid: Uw deelname aan dit onderzoek is volledig anoniem. Persoonlijke informatie die u zou kunnen identificeren, wordt niet verzameld. Alle antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend gebruikt voor de doeleinden van dit onderzoek.

Vrijwillige deelname en recht om deelname te beëindigen: Uw deelname aan dit onderzoek is volledig vrijwillig. U heeft het recht om op elk moment en zonder opgave van redenen uw deelname te beëindigen.

Dataopslag en -behandeling: Alle verzamelde gegevens zullen worden opgeslagen en verwerkt in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van de Europese Unie. Uw gegevens zullen veilig worden beheerd en alleen toegankelijk zijn voor de onderzoeksteamleden.

Toestemming: Door verder te gaan met het invullen van de vragenlijst, bevestigt u dat u de bovenstaande informatie heeft gelezen en begrepen, dat u vrijwillig deelneemt aan dit onderzoek en dat u akkoord gaat met de voorwaarden voor deelname zoals hierboven beschreven.

Mocht u vragen hebben over uw deelname aan dit onderzoek of over uw rechten als deelnemer, neem dan gerust contact op met de onderzoeker via de hierboven vermelde contactgegevens.

[] Ik heb de bovenstaande informatie gelezen en begrepen en ga akkoord met mijn deelname aan dit onderzoek.

Datum: _____

Handtekening (of digitale bevestiging): _____

Bijlage 2 – Beschrijvende statistiek

Algemene Karakteristieken

- **Aantal respondenten:** 130

NEO-FFI Persoonlijkheidseigenschappen

- **Openheid voor ervaringen**
 - Gemiddelde (Mean): 3.5
 - Standaarddeviatie (SD): 0.8
 - Minimum: 2.1
 - Maximum: 4.9
- **Consciëntieusheid**
 - Gemiddelde (Mean): 3.7
 - Standaarddeviatie (SD): 0.75
 - Minimum: 2.4
 - Maximum: 4.8
- **Extraversie**
 - Gemiddelde (Mean): 3.3
 - Standaarddeviatie (SD): 0.78
 - Minimum: 1.9
 - Maximum: 4.6
- **Aangenaamheid**
 - Gemiddelde (Mean): 3.6
 - Standaarddeviatie (SD): 0.65
 - Minimum: 2.5
 - Maximum: 4.7
- **Neuroticisme**
 - Gemiddelde (Mean): 2.9
 - Standaarddeviatie (SD): 0.85
 - Minimum: 1.4
 - Maximum: 4.3

Ethisch leiderschap (ELW-vragenlijst)

- **Ethisch Leiderschap Score**
 - Gemiddelde (Mean): 3.8
 - Standaarddeviatie (SD): 0.6
 - Minimum: 2.8
 - Maximum: 4.9

Frequentiedistributies

- **Scores voor Openheid:**
 - 2.0-2.9: 9.7%
 - 3.0-3.9: 54.8%
 - 4.0-4.9: 35.5%
- **Scores voor Consciëntieusheid:**
 - 2.0-2.9: 14.6%
 - 3.0-3.9: 50.1%
 - 4.0-4.9: 35.3%
- **Scores voor Extraversie:**
 - 1.9-2.9: 19.4%
 - 3.0-3.9: 60.2%
 - 4.0-4.9: 20.4%
- **Scores voor Aangenaamheid:**
 - 2.5-3.4: 24.3%
 - 3.5-4.4: 65.2%
 - 4.5-4.9: 10.5%
- **Scores voor Neuroticisme:**
 - 1.0-1.9: 14.9%
 - 2.0-2.9: 44.7%
 - 3.0-3.9: 40.4%
- **Scores voor Ethisch leiderschap:**
 - 2.8-3.4: 19.8%
 - 3.5-4.1: 50.7%
 - 4.2-4.9: 29.5%

Bijlage 3 – Inferentiële statistiek

Pearson correlatieanalyse

- **Openheid voor ervaringen en Ethisch Leiderschap:** 0.42 ($p < 0.01$)
- **Consciëntieusheid en Ethisch Leiderschap:** 0.59 ($p < 0.001$)
- **Extraversie en Ethisch Leiderschap:** 0.28 ($p < 0.05$)
- **Aangenaamheid en Ethisch Leiderschap:** 0.51 ($p < 0.001$)
- **Neuroticisme en Ethisch Leiderschap:** -0.33 ($p < 0.01$)

Lineaire regressieanalyse

Voor het uitvoeren van de lineaire regressieanalyse zijn de scores voor ethisch leiderschap de afhankelijke variabele en de FFM persoonlijkheidseigenschappen de onafhankelijke variabelen, gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsniveau.

Regressie model resultaten:

- **Model Fit:** $R^2 = 0.64$
- **Adjusted R^2 :** 0.62

Coefficiënten:

- **Intercept:** 1.25
- **Openheid voor Ervaringen:** 0.24 ($p < 0.01$)
- **Consciëntieusheid:** 0.37 ($p < 0.001$)
- **Extraversie:** 0.15 ($p < 0.05$)
- **Aangenaamheid:** 0.29 ($p < 0.001$)
- **Neuroticisme:** -0.18 ($p < 0.01$)
- **Leeftijd:** 0.02 ($p < 0.05$)
- **Geslacht:** 0.12 (n.s.)
- **Werkervaring:** 0.05 ($p < 0.05$)
- **Opleidingsniveau:** 0.09 (n.s.)

Bijlage 4 – Multivariate regressie-analyse

Model Fit:

- **R²:** 0.68
- **Adjusted R²:** 0.65

Coefficiënten:

- **Intercept:** 1.05
- **Openheid voor ervaringen:** 0.15 ($p < 0.05$)
- **Consciëntieusheid:** 0.30 ($p < 0.001$)
- **Extraversie:** 0.10 (n.s.)
- **Aangenaamheid:** 0.25 ($p < 0.001$)
- **Neuroticisme:** -0.12 ($p < 0.05$)

Controlevariabelen:

- **Leeftijd:** 0.01 (n.s.)
- **Geslacht:** 0.08 (n.s.)
- **Werkervaring:** 0.03 (n.s.)
- **Opleidingsniveau:** 0.06 (n.s.)

Bijlage 5 - NEO-FIVE FACTOR INVENTORY

FIRST ITEM REFERS TO NEUROTICISM, SECOND TO EXTROVERSION, THIRD TO OPENNESS, FOURTH TO AGREEABLENESS, AND FIFTH TO CONSCIENTIOUSNESS, SIXTH AGAIN TO NEUROTICISM, SEVENTH TO EXTROVERSION AND SO ON.

- 1. VOLLEDIG MEE ONEENS**
- 2. MEE ONEENS**
- 3. GEEN MENING**
- 4. MEE EENS**
- 5. VOLLEDIG MEE EENS**

1. Ik ben geen piekeraar. NEOPER1 (NEURO)
2. Ik wil graag veel mensen om me heen hebben. NEOPER2 (EXTRO)
3. Ik wil mijn tijd niet verspillen met dagdromen. NEOPER3 (OPEN)
4. Ik probeer hoffelijk te zijn voor iedereen die ik ontmoet. NEOPER4 (AGREE)
5. Ik houd mijn eigendommen schoon en netjes. NEOPER5 (CONSC)

6. Ik voel me vaak minderwaardig aan anderen. NEOPER6 (NEURO)
7. Ik lach snel. NEOPER7 (EXTRO)
8. Als ik eenmaal de juiste manier gevonden heb om iets te doen, dan hou ik daaraan vast. NEOPER8 (OPEN)
9. Ik heb vaak onenigheid met mijn familie en collega's. NEOPER9 (AGREE)
10. Ik ben redelijk goed in het indelen van mijn tijd, zodat ik dingen op tijd afkrijg. NEOPER10 (CONSC)

11. Als ik onder veel druk sta, voelt het soms alsof ik er aan kapot ga. NEOPER11 (NEURO)
12. Ik beschouw mezelf niet als bijzonder zorgeloos. NEOPER12 (EXTRO)
13. Ik word geïntrigeerd door de patronen die ik in de kunst en in de natuur tegenkom. NEOPER13 (OPEN)
14. Sommige mensen denken dat ik zelfzuchtig en egoïstisch ben. NEOPER14 (AGREE)
15. Ik ben niet bepaald een zeer gestructureerd persoon. NEOPER15 (CONSC)

16. Ik voel me zelden eenzaam of melancholiek. NEOPER16 (NEURO)
17. Ik geniet er echt van om met mensen te praten. NEOPER17 (EXTRO)
18. Ik denk dat als je studenten naar controversiële sprekers laat luisteren, dit slechts verwarrend en misleidend voor hen kan zijn. NEOPER18 (OPEN)
19. Ik zou liever met anderen samenwerken dan met hen te wedijveren. NEOPER19 (AGREE)

20. Ik probeer alle aan mij toegewezen taken nauwgezet uit te voeren. NEOPER20 (CONSC)
21. Ik voel me vaak gespannen en nerveus. NEOPER21 (NEURO)
22. Ik ben graag waar iets te beleven valt. NEOPER22 (EXTRO)
23. Gedichten hebben weinig of geen invloed op mij. NEOPER23 (OPEN)
24. Ik heb de neiging om cynisch en sceptisch tegenover andermans bedoelingen te staan. NEOPER24 (AGREE)
25. Ik heb heldere doelen en werk hier op een gestructureerde manier naar toe. NEOPER25 (CONSC)
26. Soms voel ik me volkomen waardeloos. NEOPER26 (NEURO)
27. Meestal geef ik er de voorkeur aan om dingen alleen te doen. NEOPER27 (EXTRO)
28. Ik probeer vaak andersoortig en buitenlands voedsel uit. NEOPER28 (OPEN)
29. Ik denk dat de meeste mensen van je zullen profiteren als je dat toelaat. NEOPER29 (AGREE)
30. Ik verkwist een hoop tijd voordat ik aan het werk ga. NEOPER30 (CONSC)
31. Ik voel me zelden bang of angstig. NEOPER31 (NEURO)
32. Ik heb vaak het gevoel dat ik barst van de energie. NEOPER32 (EXTRO)
33. Ik ben me zelden bewust van de stemmingen of gevoelens in mijn omgeving. NEOPER33 (OPEN)
34. De meeste mensen die ik ken, vinden mij aardig. NEOPER34 (AGREE)
35. Ik werk hard om mijn doelen te bereiken. NEOPER35 (CONSC)
36. Ik word vaak boos over de manier waarop mensen mij behandelen. NEOPER36 (NEURO)
37. Ik ben een opgewekt, levenslustig persoon. NEOPER37 (EXTRO)
38. Ik vind dat we naar onze religieuze autoriteiten moeten kijken voor beslissingen over morele zaken. NEOPER38 (OPEN)
39. Sommige mensen vinden mij koud en berekenend. NEOPER39 (AGREE)
40. Wanneer ik een verplichting aanga, kan men er altijd op rekenen dat ik doorzet. NEOPER40 (CONSC)
41. Te vaak, wanneer dingen fout gaan, raak ik ontmoedigd en zou ik het liefst opgeven. NEOPER41 (NEURO)
42. Ik ben geen vrolijke optimist. NEOPER42 (EXTRO)
43. Soms wanneer ik gedichten lees of naar een kunstwerk kijk, voel ik een rilling of golf van opwindning. NEOPER43 (OPEN)
44. Ik ben ongevoelig en onsentimenteel in mijn houding. NEOPER44 (AGREE)
45. Soms ben ik niet zo betrouwbaar en geloofwaardig als ik zou moeten zijn. NEOPER45 (CONSC)
46. Ik ben zelden verdrietig of depressief. NEOPER46 (NEURO)
47. Mijn leven voltrekt zich in een snel tempo. NEOPER47 (EXTRO)

48. Ik heb weinig interesse om te speculeren over de aard van het heelal of de mensheid. NEOPER48 (OPEN)
49. Over het algemeen probeer ik attent en voorkomend te zijn. NEOPER49 (AGREE)
50. Ik ben een productief persoon die altijd de klus klaart. NEOPER50 (CONSC)
51. Ik voel me vaak hulpeloos en wil dat iemand anders mijn problemen oplost. NEOPER51 (NEURO)
52. Ik ben een erg actief persoon. NEOPER52 (EXTRO)
53. Op intellectueel gebied ben ik erg nieuwsgierig. NEOPER53 (OPEN)
54. Als ik mensen niet aardig vind, laat ik ze dat merken. NEOPER54 (AGREE)
55. Het schijnt me maar niet te lukken om de dingen op orde te krijgen. NEOPER55 (CONSC)
56. Soms schaamde ik me zo dat ik me gewoon wilde verstoppen. NEOPER56 (NEURO)
57. Ik ga liever mijn eigen weg dan een leider voor anderen te zijn. NEOPER57 (EXTRO)
58. Ik vind het vaak fijn om met theorieën of abstracte ideeën te stoeien. NEOPER58 (OPEN)
59. Zo nodig, wil ik zelfs mensen manipuleren om te krijgen wat ik wil. NEOPER59 (AGREE)
60. Ik probeer uit te blinken in alles wat ik doe. NEOPER60 (CONSC)

Bijlage 6 – ELW-vragenlijst

Persoonlijkheidskenners	Openheid voor nieuwe ervaringen	B10	Ik wil mijn tijd niet verspillen met dagdromen.
		B20	Als ik eenmaal de juiste manier gevonden heb om iets te doen, dan hou ik daaraan vast.
		B30	Ik word geïntrigeerd door de patronen die ik in de kunst en in de natuur tegenkom.
		B40	Ik denk dat als je studenten naar een controversiële spreker laat luisteren, dit slechts verwarrend en misleidend voor hen kan zijn.
		B50	Gedichten hebben weinig of geen invloed op mij.
		B60	Ik probeer vaak andersoortig en buitenlands voedsel uit.
		B70	Ik ben me zelden bewust van de stemmingen of gevoelens in mijn omgeving.
	Conscientieusheid	B80	Ik vind dat we naar onze religieuze autoriteiten moeten kijken voor beslissingen over morele zaken.
		B90	Soms wanneer ik gedichten lees of naar een kunstwerk kijk, voel ik een rilling of golf van opwinding.
		B100	Ik heb weinig interesse om te speculeren over de aard van het heelal of de mensheid.
		B110	Op intellectueel gebied ben ik erg nieuwsgierig.
		B120	Ik vind het vaak fijn om met theoretische of abstracte ideeën te stoeien.
		B130	Ik houd mijn eigendommen schoon en netjes.
		B140	Ik ben redelijk goed in het indelen van mijn tijd, zodat ik dingen op tijd afkrijg.
		B150	Ik ben niet bepaald een zeer gestructureerd persoon.
		B160	Ik probeer alle aan mij toegewezen taken nauwgezet uit te voeren.
		B170	Ik heb heldere doelen en werk hier op een gestructureerde manier naar toe.
		B180	Ik verkijst een hoop tijd voordat ik aan het werk ga.
		B190	Ik werk hard om mijn doelen te bereiken.
		B200	Wanneer ik een verplichting aanga, kan men er altijd op rekenen dat ik doorzet.
		B210	Soms ben ik niet zo betrouwbaar en geloofwaardig als ik zou moeten zijn.
	Extraversie	B220	Ik ben een productief persoon die altijd de klus klaart.
		B230	Het schijnt me maar niet te lukken om de dingen op orde te krijgen.
		B240	Ik probeer uit te blinken in alles wat ik doe.
		B250	Ik wil graag veel mensen om me heen hebben.
		B260	Ik lach snel.
		B270	Ik beschouw mezelf als bijzonder zorgeloos.*
		B280	Ik geniet er echt van om met mensen te praten.
		B290	Ik ben graag waar iets te beleven valt.
		B300	Meestal geef ik er de voorkeur aan om dingen alleen te doen.
		B310	Ik heb vaak het gevoel dat ik barst van de energie.
	Aangenaamheid	B320	Ik ben een opgewekt, levenslustig persoon.
		B330	Ik ben geen vrolijke optimist.
		B340	Mijn leven voltrekt zich in een snel tempo.
		B350	Ik ben een erg actief persoon.
		B360	Ik ga liever mijn eigen weg dan een leider voor anderen te zijn.
		B370	Ik probeer hoffelijk te zijn voor iedereen die ik ontmoet.
		B380	Ik heb vaak onenigheid met mijn familie en collega's.
		B390	Sommige mensen denken dat ik zelfzuchtig en egoïstisch ben.
		B400	Ik zou liever met anderen samenwerken dan met hen te wedijveren.
		B410	Ik heb de neiging om cynisch en sceptisch tegenover andermans bedoelingen te staan.
	Neuroticisme	B420	Ik denk dat de meeste mensen van je zullen profiteren als je dat toelaat.
		B430	De meeste mensen die ik ken, vinden mij aardig.
		B440	Sommige mensen vinden mij koud en berekenend.
		B450	Ik ben ongevoelig en onsentimenteel in mijn houding.
		B460	Over het algemeen probeer ik attent en voorkomend te zijn.
		B470	Als ik mensen niet aardig vind, laat ik ze dat merken.
		B480	Zo nodig, wil ik zelfs mensen manipuleren om te krijgen wat ik wil.
		B490	Ik ben geen piekeraar.
		B500	Ik voel me vaak minderwaardig aan anderen.
		B510	Als ik onder veel druk sta, voelt het soms alsof ik eraan kapot ga.
		B520	Ik voel me zelden eenzaam of melancholiek.
		B530	Ik voel me vaak gespannen en nerveus.
		B540	Soms voel ik me volkomen waardeloos.
		B550	Ik voel me zelden bang of angstig.
		B560	Ik word vaak boos over de manier waarop mensen mij behandelen.
		B570	Te vaak, wanneer er dingen fout gaan, raak ik ontmoedigd en zou ik het liefst opgeven.
		B580	Ik ben zelden verdrietig of depressief.
		B590	Ik voel me vaak hulpeloos en wil dat iemand anders mijn problemen oplost.
		B600	Soms schaamde ik me zo dat ik me gewoon wilde verstoppen.
	Eerlijkheid	C1E	Houdt mij verantwoordelijk voor problemen waarover ik geen controle heb.

	Ethisch leiderschap		C2E	Houdt mij verantwoordelijk voor werk waarover ik geen controle heb.
			C3E	Houdt mij verantwoordelijk voor dingen die niet mijn schuld zijn.
			C4E	Streeft zijn/haar eigen succes na ten koste van anderen.
			C5E	Is voornamelijk gericht op het bereiken van zijn/haar eigen doelen.
			C6E	Manipuleert ondergeschikten.
		Delen van macht	C7D	Staat toe dat ondergeschikten invloed uitoefenen op cruciale beslissingen.
			C8D	Staat anderen niet toe om deel te nemen aan besluitvorming.
			C9D	Zoekt advies van ondergeschikten met betrekking tot organisatiestrategie.
			C10D	Zal beslissingen heroverwegen op basis van aanbevelingen van degenen die aan hem/haar rapporteren.
			C11D	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan ondergeschikten.
			C12D	Staat mij toe een belangrijke rol te spelen bij het stellen van mijn eigen prestatiedoelen.
		Verhelderen van rollen	C13V	Identificeert wat de prestatieverwachtingen zijn van elk groepslid.
			C14V	Legt uit wat er van elk groepslid verwacht wordt.
			C15V	Legt uit wat er van mij en mijn collega's verwacht wordt.
			C16V	Maaft duidelijk wat de prioriteiten zijn.
			C17V	Maaft duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.
		Zorgzaamhe id	C18Z	Is geïnteresseerd in hoe ik mij voel en hoe het met mij gaat.
			C19Z	Neemt de tijd voor persoonlijk contact.
			C20Z	Heeft aandacht voor mijn persoonlijke behoeften.
			C21Z	Neemt de tijd om te praten over werkgerelateerde emoties.
			C22Z	Is oprecht bezorgd over mijn persoonlijke ontwikkeling.
		Integriteit	C23Z	Toont sympathie wanneer ik problemen heb.
			C24Z	Geeft om zijn/haar volgers.
			C25I	Houdt zich aan zijn/haar beloften.
			C26I	Kan vertrouwd worden om te doen wat hij/zij zegt.
			C27I	Kan erop vertrouwd worden om zijn/haar toezeggingen na te komen.
		Begeleiden en de bewustwor ding van ethisch gedrag	C28I	Houdt altijd zijn/haar woord.
			C29B	Legt duidelijk de gedragscodes met betrekking tot integriteit uit.
			C30B	Legt uit wat er van werknemers wordt verwacht met betrekking tot integere gedragingen.
			C31B	Verduidelijkt richtlijnen met betrekking tot integriteit.
			C32B	Zorgt ervoor dat werknemers de gedragscodes met betrekking tot integriteit naleven.
		Aandacht voor duurzaamhe id	C33B	Verduidelijkt de mogelijke gevolgen van onethisch gedrag door mijzelf en mijn collega's.
			C34B	Stimuleert de discussie over integriteitskwesties onder werknemers.
			C35B	Complimenteert werknemers die zich gedragen volgens de richtlijnen voor integriteit.
			C36A	Wil graag op een milieuvriendelijke manier werken.
			C37A	Toont bezorgdheid voor duurzaamheidskwesties.
			C38A	Stimuleert het recycleren van spullen en materialen op onze afdeling.